

Pauliina Styrman

ALAISET TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAJINA

- Toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen työpaikalla

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Kokkola-Pietarsaaren yksikkö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Maaliskuu 2013

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Maaliskuu 2013	Tekijä/tekijät Pauliina Styrman
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen YAMK		
Työn nimi ALAISET TYÖHYVINVOINNIN RAKENTAJINA - Toimintamalli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen työpaikalla		
Työn ohjaaja Yliopettaja, TtT Annukka Kukkola		Sivumäärä 56 + 4
Työelämäohjaaja Ylihoitaja, TtM Sari Timonen		
<p>Opinnäytetyöni oli työelämälähtöinen kehittämisprosessi, jonka tarkoituksena oli kehittää toimintamalli tukemaan alaisten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemista. Osana toimintamallia kehitettiin myös kaavake alaisten välisten keskustelujen pohjaksi. Tavoitteena oli, että ristiriitatilanteisiin tartutaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne monimutkaistuvat ja tulehduttavat koko työyhteisön työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Työilmapiirin ollessa kunnossa ja vuorovaikutuksen avointa alaisten voimavaroja vapautuu perustyyhön eli potilaiden laadukkaaseen hoitamiseen.</p> <p>Kehittämisprosessi toteutettiin konstruktiivisella tutkimusotteella, jossa aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon ja peruspalvelukuntayhtymä Kiurun erikoissairaanhoidon medisiinisen tulosalueen esimiehiltä. Kyselyyn vastasi 7 esimestä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysia ohjasivat tutkimuskysymykset.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan työyhteisön ristiriidat liittyivät ihmissuhteisiin ja työhön. Ongelmia esiintyi myös henkilökohtaisten asioiden yhteensovittamisessa työn kanssa ja päinvastoin. Erilaisia ristiriitoja esiintyi lähes päivittäin, ja niiden ratkaisu oli esimiesten vastuulla.</p> <p>Kyselytulosten ja teorian perusteella kehitettiin yhteistyössä ohjausryhmän kanssa toimintamalli ja matalan kynnyksen kaavake alaisten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. Ohjausryhmä on arvioinut toimintamallia ja kaavaketta. Lopullinen arviointi tulee tapahtumaan käytännön palautteen perusteella.</p> <p>Kehitettyä toimintamallia ja kaavaketta voidaan hyödyntää sellaisenaan koko Kiurun organisaatiossa. Lomaketta voidaan soveltaa myös laajemmin erilaisissa työyhteisöissä.</p>		
Asiasanat Alaistaidot, esimies, henkilöstöjohtaminen, ristiriitojen ratkaiseminen, työhyvinvointi		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date March 2013	Author Pauliina Styrman
Degree programme Master of Social and Health Care		
Name of thesis Employees Constructing Wellbeing at Work – Operating Model to Resolving Conflicts in the Workplace		
Instructor Principal Lecturer, D.Sc. Annukka Kukkola		Pages 56+4
Supervisor Director of Nursing, M.Sc. Sari Timonen		
<p>The objective of my thesis was the development process of working life, the purpose of which was to develop an operating model to support solving workers' mutual conflicts. As part of this model also a form was developed as basis for discussions between workers. The aim was that conflict situations would be tackled at the earliest possible stage before they get more complicated and inflame well-being and working atmosphere of all working community. When working atmosphere is in order and interaction open, workers' resources will release to the basic work which is high-quality care of patients.</p> <p>The development process was conducted as constructive research and the data was collected with open questionnaire from Central Ostrobothnia Municipal Federation for Specialized Medical Care and Basic Services KIURU's superiors of specialized Medical Care's profit area of internal medicines. Questionnaire was replied by 7 superiors. The data was analyzed with inductive content analysis. The analysis was guided by the research questions.</p> <p>According to results conflicts at workplaces were related to interpersonal relationships and work. Problems also occurred while coordinating personal issues with work and vice versa. A variety of conflicts occurred almost daily and resolving of them was the responsibility of superiors.</p> <p>On the basis of questionnaire results and theory the operating model was developed in co-operation with guidance group and the low-threshold form to solve interpersonal conflicts between workers. Guidance group has evaluated the operating model and the form. Final evaluation will take place by practical feedback.</p> <p>The operating model and form developed can be exploited as such throughout the KIURU's organization. The form can also be applied more broadly within different working communities.</p>		
Key words Employee skills, human resources management, resolution of conflicts, superior, wellbeing at work		

ABSTRACT

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
2.1 Työhyvinvointi ja sen muodostuminen	4
2.1.1 Ristiriidat työyhteisössä	7
2.1.2 Alaistaitojen yhteys työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin	12
2.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa	14
2.3 Yhteenvedo opinnäytetyön teoreettisista lähtökohdista	19
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	21
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	22
4.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen	22
4.2 Konstruktiivinen tutkimusote opinnäytetyössä	24
4.3 Toimintaympäristön ja kohderyhmän kuvaus	26
4.4 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	27
4.5 Aineiston analyysi	29
5 KYSELYN TULOKSET JA KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	31
5.1 Ristiriitatilanteet ja niiden esiintyvyys työyhteisössä	31
5.2 Ristiriitojen ratkaisemisen keinot ja haasteet	32
5.3 Esimiesten valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin ja työvälineet ristiriitatilanteisiin puuttumisessa	32
5.4 Ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja ratkaisemisessa saatu tuki	33
5.5 Esimiesten kokemukset organisaation varhaisen puuttumisen mallista	33
5.6 Toimintamallin kehittäminen ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi ja sen jalkauttaminen käytännön työhön	34
5.7 Toimintamallin ja kehittämisprosessin arviointi - ohjausryhmän palaute	36
6 POHDINTA	38
6.1 Opinnäytetyön tulosten ja kehittämisprosessin pohdinta	38
6.2 Opinnäytetyön luotettavuus	41
6.3 Opinnäytetyön etiikka	43
6.4 Oman ammatillisen kasvun pohdinta	45
6.5 Jatkotutkimushaasteet ja tulosten hyödynnettävyys	47
6.6 Johtopäätökset	48
LÄHTEET	50
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Monet työyhteisöt ovat tai elävät rakenteellisessa uudistuksessa, toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutosvaihe on sekä haaste että uhka niin työyhteisölle kuin sen yksittäiselle jäsenelle. Jatkuvassa muutoksessa selviytyminen ja tuottava säilyminen vaativat työyhteisöltä joustavuutta, innovatiivisuutta, uudistumiskykyä ja riskinottoa. Henkisesti vaativinta on usein muutos työyhteisön toiminnan perusarvoissa, sillä vanhan tilalle on luotava uusia yhteisiä arvoja ja sovitettava niihin sekä ympäristön vaatimukset että oma historia. Uusiutumisen kyky edellyttää, että työyhteisössä pyritään tietoisesti tunnistamaan vanhan toimintatavan ja uusien työhaasteiden välille syntyneet ristiriidat. (Häkkinen 2002.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on edistää sitä, että organisaatioilla on osaava, motivoitunut ja muutoskykyinen henkilöstö. Myös esimiesten rooli on muuttumassa yhä selvemmin asioiden johtajasta työyhteisön muutoksen tukijaksi, ja työhyvinvoinnin johtaminen sekä työurien pidentäminen ovat tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita. (Pakarinen 2012.)

Muutosprosesseissa erityisesti esimiestyöllä pystytään parhaiten vaikuttamaan motivaatioon ja jaksamiseen. Koska johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen välillä, kiinnitetään yhä enenevässä määrin huomiota myös alaistaitoihin. Alaistaidot korostuvat myös yhteistyötä ja itsensä johtamista vaativissa tehtävissä. (Joki 2006.) Alaiset mahdollistavat myös esimiehen onnistumisen. Ei ole onnistuneita esimiehiä ilman alaisia eikä onnistuneita alaisia ilman esimiestä, molemmat tarvitsevat toisiaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 7.) Tässä opinnäytetyössä tarkoitan alaiskäsitteellä työyhteisössä työskentelevää hoitohenkilöstöä.

Eurostate-tiedot osoittavat stressin, masentuneisuuden ja ahdistuneisuuden olevan yleisiä syitä yli 14 päivän poissaoloille terveyden- ja sosiaalihuollossa, koulutuksessa, julkishallinnossa sekä puolustus- ja sosiaalivakuutusallalla. Näillä aloilla psykologiset ongelmat olivat syynä poissaoloon lähes yhtä usein kuin tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Työterveys ja -turvallisuus eivät ole vain olennainen osa työntekijän hyvinvointia, vaan myös taloudellisesti erittäin merkittävää yhtiöille ja yhteiskunnalle. Tutkimusten mukaan kaikista menetehtävistä työpäivistä 50-60 % liittyy työperäiseen stressiin. Tämä edustaa valtavia kustannuksia suhteessa niin ihmisen hätään kuin heikentyneeseen taloudelliseen suorituskykyyn.

2002 Euroopan komissio raportoi työperäisen stressin kustannusten olevan EU:ssa 20 000 miljoonaa euroa vuosittain. (Milczarek, Schneider & González 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) on strateginen ohjausväline, jolla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveystoimintaa. Kaste-ohjelmassa määritellään sosiaali- ja terveystoiminnalliset tavoitteet, kehittämistoiminnan ja valvonnan painopisteet sekä niiden toteuttamista tukevat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet, ohjeet ja suositukset. Vuosien 2012-2015 ohjelmassa yhtenä tavoitteena on, että johtamisella turvataan palvelurakenteen uudistamista sekä työhyvinvointia. Painopistettä siirretään ongelmien hoidosta fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen ja ongelmien ehkäisemiseen koko väestössä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.) Suomen erityisenä haasteena on nopea väestön ikääntyminen. Väestön ikärakenteen muuttuessa vanhuksia on nykyistä enemmän, muistisairaudet ja muut pitkäaikaissairaudet yleistyvät ja monisairaiden lukumäärä kasvaa. Tämä merkitsee sosiaali- ja terveyspalvelumenojen kasvua ja henkilöstön lisätarvetta, ellei palvelujen tuottavuus ja vaikuttavuus parane. Näin ollen julkisen talouden vakauttamiselle on keskeistä, että mahdollisimman moni työkäinen on työssä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon ja peruspalvelukuntayhtymä Kiurun strategiassa ja talousarviossa ja -suunnitelmassa vuosille 2012-2014 on yhtenä tavoitteena henkilöstö- ja osaamisenäkökulmasta määritelty henkilöstön riittävä hyvinvointi ja sen aktiivinen edistäminen. Esimiehen oma työhyvinvointi kuormittuu ratkaisevasti, jos hänellä on vaikeuksia sekä työajan hallinnassa että ihmisten johtamisessa. Esimiestyössä on lisäksi sellaisia kuormitustekijöitä, joita ei löydy muista tehtävistä samassa määrin. Tällaisia ovat esimerkiksi esimiehen erityinen rooli työyhteisössä, jolloin häneen kohdistuu odotuksia sekä johdolta että alaisilta, sekä organisaation ihmissuhteet ja ristiriidat. Esimiehen vastuulla on työyhteisön yhteistyön sujuvaksi ja ilmapiirin hyväksi saaminen. Siksi työyhteisöjen sisäiset ristiriidat sekä esimiehen ja alaisten välillä että alaisten kesken kuormittavat aina esimiehiä. Lisäksi useat esimiehet toimivat välillä alaistensa kollegana ja välillä esimiehenä. Tämä aiheuttaa helposti ristiriitaa ja väsymistä johtamisen ja kollega-työskentelyn tasapainoilussa. (Joki 2006.)

Työhyvinvointia on käsitelty mediassa ja eri tutkimuksissa sekä opinnäytetöissä paljon, Theseus- tietokannassa (ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden julkaisuarkisto) haku

‘työhyvinvointi’ antaa 1083 viitettä. Työhyvinvointia on aiemmin tutkittu mm. eri yhtiöiden toimeksiantoina ammattikorkeakoulujen opinnäytetyönä (esim. Niemi 2009, Jantunen 2010) ja pro graduina (esim. Rätty 2012). Lisänä on useita kartoituksia eri yksiköiden työhyvinvoinnin parantamiseksi tehtävistä toimenpiteistä ja muutoksista (esim. Pentikäinen 2010, Jussila 2012). Työhyvinvointi kiinnostaa myös minua hyvin paljon. Tämän vuoksi päätin toteuttaa opinnäytetyöni aiheesta, joka tukisi työhyvinvointia.

Opinnäytetyön aiheeni valikoitui lopullisesti syksyllä 2009 pohjautuen omiin kokemuksiini työyhteisön ristiriidoista ja alaisten asenteesta ristiriitojen ratkaisemiseen. Kokemukseni työyhteisön jäsenenä oli, että alaiset siirtävät vastuun ristiriitojen ratkaisusta pääosin esimiehille. Aiheen johdosta olin yhteydessä Kiurun henkilöstöpäällikköön Eija-Liisa Heikkilään ja työsuojelupäällikkö Eija Tarmastoon. Keski-Pohjanmaan keskussairaalassa on käytössä varhaisen puheeksi ottamisen malli, jota esimies käyttää apuna ristiriitatilanteissa ja puheeksi ottamisessa (esimerkiksi toistuvat sairaslomat), mutta yksinomaan alaisten keskinäisiin ristiriitatilanteisiin kehitettyä toimintamallia ei ole.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää toimintamalli tukemaan alaisten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemista. Toimintamallin kehittämiseen sisältyi myös yhtenä osana kaavake alaisten keskinäisen keskustelun pohjaksi. Tarkoituksena oli, että kaavakkeen ja toimintamallin avulla esimies pystyy tukemaan alaisten omien alaistaitojen kehittymistä. Kun alaiset vastuutetaan näkemään keskinäisiä ristiriitatilanteita, niin he joutuvat pohtimaan omaa käyttäytymistään työyhteisössä. Tavoitteena on, että ristiriitatilanteisiin tartutaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne monimutkaistuvat ja tulehduttavat koko työyhteisön työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Työilmapiiriin ollessa kunnossa ja vuorovaikutuksen avointa alaisten voimavarat vapautuvat perustyöhön eli potilaiden laadukkaaseen hoitamiseen. Malli kehitettiin erikoissairaanhoidon, mutta tavoitteena on sen hyödynnettävyys myös Kiurun peruspalvelukuntayhtymän eli JYTAn alueella.

Vaasan kaupungille, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin sekä Satakunnan sairaanhoitopiiriin on tehty toimintamalli ristiriitatilanteissa toimimiseen, ja näitä malleja olen osin hyödyntänyt omassa työssäni. Olen toteuttanut opinnäytetyöni laadullisena tutkimuksena konstrukttiivisen tutkimusmenetelmän pohjalta.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

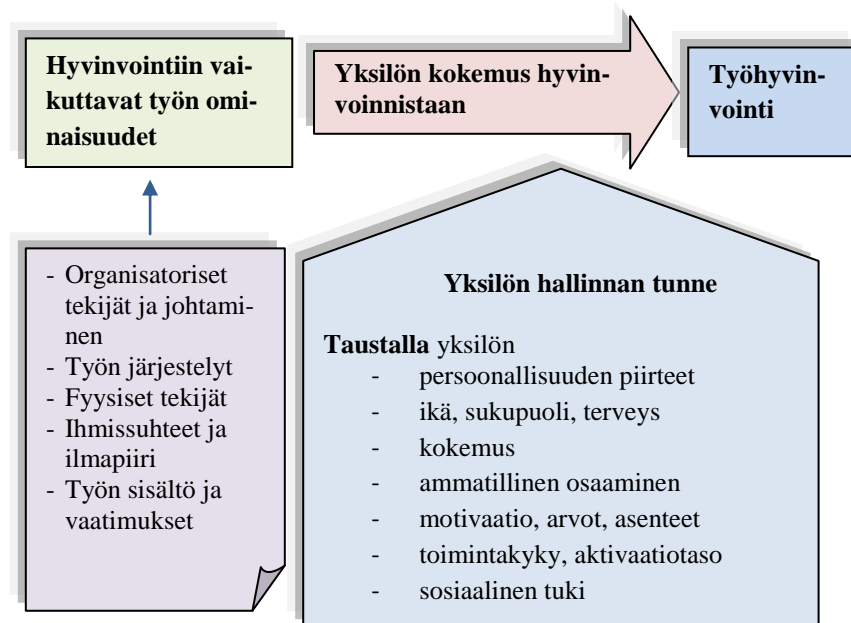
2.1 Työhyvinvointi ja sen muodostuminen

Työ on oleellinen osa ihmisen elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde; työ mahdollistaa toimeentulon, rytmittää ja ryhdyttää elämää sekä tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Toisaalta yksityiselämä ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen heijastuu työhön ja näin ollen on vaikea erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat yksilön persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttäminen, henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteellinen toiminta päivittäisine valintoineen. Työssä käyvien ihmisten hyvinvointi muodostuu myös työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Oleellista on, miten hyvin tarpeet tyydyttyvät ja miten hyvin kukin onnistuu oman ajattelunsa jäsentämisessä sekä näiden myötä elämään arvojensa mukaista elämää. (Rauramo 2012, 10.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, sekä töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2006, 195.) Työhyvinvointi käsittää ihmisen sekä fyysisen, psyykkisen että sosiaalisen kunnon. Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Yritys menestyy silloin, kun sen työntekijät voivat hyvin. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, sovittuja yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja työntekoa palvelevaksi. Vakiintuneita tapoja ja toimintamalleja kyseenalaistetaan ja ilmapiiri on autoritaarisen johtamisen sijaan vuorovaikutteisuutta ja erilaisia mielipiteitä arvostava. (DeCenzo & Robbins 2002, 39; Viitala 2007, 214; Österberg 2009, 159; Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Henkinen hyvinvointi koostuu toisaalta positiivisista elämyksistä ja toisaalta valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla tilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön henkistä hyvinvointia (Furman & Ahola 2002, 12). Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin ja arvoihin sekä ihmisten toimintamotiiveihin. Työelämän kokemukset osoitta-

vat, että terveyden ja turvallisuuden hyväksi täytyy työpaikalla tehdä töitä, ne eivät mene itsestään kaupaksi. Henkilöstö ymmärtää hyvän ammattitaidon ja työkyvyn luovan pohjan sekä fyysiselle että henkiseen hyvinvointiin, näin voidaan osaltaan myös parantaa elämän laatua. (Kauhanen 2006,195.) Työhyvinvoinnin kokemusta ja muodostumista voidaan kuvata kuviossa 1 esitetyllä tavalla (KUVIO 1).



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin muodostuminen (mukaellen Piili 2009, 160.)

Työyhteisöt ja organisaatiot ovat aina ainutlaatuisia. Niistä jokaisella on omanlaisensa ryhmäpersoonallisuus, mutta niille kaikille on yhteistä kolme tarvealuetta: yhteisen päämäärän saavuttaminen, työyhteisön muodostaminen ja tarpeet, joita yksilöt tuovat ryhmään persoonallisuuden ilmentyminä. (Adair 2009, 17.) Yhteisö syntyy yhteisyyden tunteesta, siitä että on jotain yhteistä ja koetaan yhteenkuuluvuutta johonkin. Työyhteisössä yhteisöllisyyteen liittyy yhteinen asia tai jopa missio, jonka puolesta tehdään työtä ja yhteinen tavoite. Yhteisöllisyys on tunneperäinen kokemus kuulumisesta ja hyväksytyksi tulemisesta ja sen tunnistaa siitä, että ”jokin” vetää puoleensa sanoin kuvaamattomalla tavalla. Tämä ”jokin” voi olla esimerkiksi asia, teema, intressi tai ihmiset. Yhteisöllisyyttä rakentaa ja vahvistaa avoin keskustelukulttuuri sekä uskallus ja mahdollisuus ilmaista itseään ja olla oma itsensä, olla hyväksytty sellaisena kuin on. Kuuluminen voi edetä jopa niin pitkälle, ettei työyhteisöä haluta jättää edes paremman tarjouksen kohdatessa. Ilmapiiri on niin tärkeä, että se antaa voimavaroja kovaan työhön. (Juholin 2008, 47-48.)

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia, sillä tutkimusten mukaan saatu hyöty on keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo siis kuusi euroa takaisin. Organisaatiossa työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia (KUVIO 2). Tuottojen ja kustannusten välisen suhteen parantuessa myös toiminnan kannattavuus lisääntyy. (Työterveyslaitos 2012.)



KUVIO 2. Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden vaikuttavuus (Työterveyslaitos & Ahonen 2012).

Työhyvinvoinnin puutteesta aiheutuu yrityksille huomattavia kustannuksia. Suoria kustannuksia aiheutuu lyhytaikaisista poissaoloista, sillä Kansaneläkelaitos eli KELA ei korvaa alle yhdeksän päivän poissaoloja. Pitkäaikaiset sairauspoissaolot aiheuttavat lisäksi kuluja työterveyshuollon sairaskäyntien lisääntymisellä. Suoria kustannuksia aiheutuu lisäksi tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä ja osa-aikaeläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja osaamisen poistumisesta yrityksestä. Suorien kustannusten lisäksi yritykselle aiheutuu epäsuoria kustannuksia eripituisten poissaolojen aikana sijaisten hankkimisesta, muiden työmäärän lisääntymisestä ja sitä kautta jaksamis- ja motivointiongelmista sekä poissaolojen aiheuttamista katkoksista työnteossa. Epäsuoria kustannuksia tuovat lisäksi eläköitymisen ja työntekijöiden vaihtuvuuden seurauksena hiljaisen tiedon katoaminen, uusien työn-

tekijöiden perehdyttäminen ja organisaation sisäiset yhteistyön ongelmat. Suuri vaihtuvuus ja jatkuvat sijaisjärjestelyt vähentävät myös yrityksen luotettavuutta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. (Österberg 2009, 159-161; Työterveyslaitos 2012.)

Työhyvinvointi on kaikkien vastuulla, ja tämän vuoksi kunkin työyhteisön jäsenen tulee kantaa vastuuta paitsi omasta jaksamisestaan myös toisten jaksamisesta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta sekä yhteistyötä alaisten kesken. Työhyvinvointia ei lisätä ja ylläpidetä ainoastaan ylhäältä käsin ohjatusti, vaan siitä pitää jokaisen työntekijän kantaa vastuunsa. Ihmisten tulee voida hyvin työyhteisöissään, jotta he säilyisivät terveinä. Fyysisesti ja psyykkisesti terveet ja hyvinvoivat ihmiset pystyvät näin tekemään parempia tuloksia. (Österberg 2009, 165.)

Kiuru teki yhteistyössä Kokkolan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kanssa Työterveyslaitoksen Parempi Työyhteisö -henkilöstökyselyn loppusyksyllä 2011. Vastaava kysely toteutettiin myös 2009. Kysely perustui työstressiä ja organisaatiokäyttäytymistä selittäviin teorioihin sekä terveen ja tuottavan organisaation malliin, ja sen teemat ovat tutkitusti yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen ja muutosvalmiuteen. Erikoissairaanhoidon ja yhteisten tukipalvelujen henkilöstökyselyn tulokset ovat parempaa tasoa kuin suomalainen vertailuaineisto ja sosiaali- ja terveysalan vertailuaineisto. Erot tulevat esiin henkilöstön hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta kuvaavien avainlukujen osalta, ja tulokset vaihtelevat paljon eri tulosalueilla ja vastuuyksiköissä. Työyhteisöjen vahvuuksiksi kyselyn perusteella nousivat esimiestoiminta, työyksikköjen toimivuus ja kehittämisaktiivisuus sekä työyhteisötaidot. 85 % henkilöstöstä vastasi pyrkivänsä itse omalla käytöksellään vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti. (Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru 2012, 39-40.)

2.1.1 Ristiriidat työyhteisössä

Toimiva työyhteisö ei ole ristiriidaton, ja erimielisyydet ovat työyhteisön arkea. Suurin osa työyhteisöissä syntyvistä ristiriidoista kyetään kuitenkin hoitamaan niin, etteivät ne henkilöidy tai laajene. Työpaikan ristiriidat voivat alkaa esimerkiksi käsittelemättömistä näkemys- ja mielipide-eroista. Pitkittyessään ristiriita johtaa yhteistyöongelmiin, klikkiytymiseen, puolien valintaan ja mustavalkoajatteluun. Pahimmillaan pitkittynyt konfliktikierre

voi synnyttää epäasiallista kohtelua ja kiusaamista työssä. Ongelmia tilanteista tulee silloin, kun ristiriitoja ja ihmisten välisiä törmäyksiä ei osata käsitellä tai ratkaista työyhteisössä. Parhaimmillaan ristiriidat ja konfliktit ovat viestin tuojia ja kertovat siitä, mistä kannattaisi keskustella ja sopia yhdessä. Ristiriitojen ratkominen yhdessä auttaa työyhteisöä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Työyhteisössä syntyvät ristiriidat tulisi pyrkiä selvittämään siellä, missä ne ovat syntyneetkin – työpaikalla. Oleellista on, että ihmissuhdeongelmiin tartutaan ajoissa, ennen kuin ne henkilöityvät. Työyhteisössä ihmissuhdeongelmia tulee tarkastella ensisijaisesti työn näkökulmasta. Ainoa keino tilanteen ratkaisemiseksi on ottaa tilanne puheeksi asianosaisten kesken. (Almost 2006, 444-453; Tjäder 2011; Työterveyslaitos 2012.) Ristiriidat eivät ole aina alaisten keskinäisiä vaan saattavat liittyä myös esimies – alaisuuteeseen (esim. Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2009; Silvennoinen & Kauppinen 2006). Tässä opinnäytetyössäni keskityn alaisten keskinäisiin ristiriitatilanteisiin.

Työyhteisöä tai sen suurinta osaa koskevat ristiriidat nousevat lähes aina ongelmista tai epäselvyyksistä liittyen eri tavoin työhön, työjärjestelyihin, työoloihin tai työn tekemiseen. Taustalla voi olla esimerkiksi työnjaon tai vastualueiden epäselvyyttä, rooliristiriitoja, katkoksia/puutteita tiedonkulussa ja näiden aiheuttamia väärinkäsityksiä, jatkuva kiire ja aikapaine, muutostilanteisiin liittyvä epävarmuus, käytännön asioiden hoitamisen toimintamenetelmien ja pelisääntöjen puute tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen. Joissakin tapauksissa käytännöistä on sovittu, mutta vain osa työntekijöistä pitää niistä kiinni. Päätöksentekoprosesseihin liittyen ongelmia ja valtapyrkimyksiä ovat esimerkiksi taistelu johtajuudesta ja vallasta, esimiehen vastuiden määrittelemättömyys ja epämääräisyys esimerkiksi organisaatiomuutoksessa. Yksilöllisiä tekijöitä ristiriitojen aiheutumisen takana voivat olla esimerkiksi osaamisen puutteet/ongelmat, erilaiset arvot ja vakaumus, persoonallisuuden häiriöt, epäasiallinen tai vastuuton työkäyttäytyminen ja rajojen puute, kuten esimerkiksi huutaminen, kysymyksiin vastaamattomuus, epäasialliset kommentit. Yksilötasolla myös persoonallisuuden häiriöt ja mielenterveys- sekä päihdeongelmat voivat olla ristiriitoja laukaisevia tekijöitä. (Vartia ym. 2009, 35.)

Työpaikat eivät ole harmonisia henkisen kasvun tyyssijoja vaan päämäärähakuisia ihmis-yhteisöjä, joissa on oma hierarkiansa ja nokkimisjärjestyksensä. Mikäli henkilö pyrkii lisäämään valtaansa, saattavat hänen puheenvuoronsa sisältää sellaisia paalutuksia ja reviiri-en suojelemispyrkimyksiä, jotka asettavat hyvin toimivat ihmissuhteet koetukselle. (Juuti

& Vuorela 2002, 123-126.) Hoitotyön työyhteisöissä hoitajien välisistä ristiriidoista on muodostumassa merkittävä tekijä työtytymättömyydessä, toistuvissa poissaoloissa ja liikevaihdossa. Vaikka aiheesta on toistuvasti keskusteltu hoitotyön kirjallisuudessa, hoitotieteen tutkimus on pääsääntöisesti keskittynyt ristiriitojen hallintaan ymmärtämättä ensin ristiriidan osatekijöitä, syitä ja vaikutuksia. Ristiriitojen alkuperän ja tulosten perusteellisempi ymmärtäminen hoitotyön työympäristöissä mahdollistaisi ristiriitojen ennaltaehkäisyn. (Almost 2006, 444-453.)

Konfliktitilanteita työyhteisössä tutkineet Hyrkäs ja Kaukonen (2007) havaitsivat tyypillisten ristiriitojen olevan pieniä, käytännön asioista syntyviä konflikteja, kuten työn tekemisestä ja kommunikoinnista aiheutuvia. Ihmissuhdeongelmat olivat erilaisuudesta ja henkilökemiasta aiheutuvia ristiriitoja, kommunikoinnin ongelmat puolestaan jakaantuivat vuorovaikutustilanteissa syntyviin väärinymmärryksiin ja tietämättömyyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan konfliktitilanteet ovat hyvin monimuotoisia eivätkä kaikki niistä näy ulkopuoliselle, osa ristiriidoista on mahdollisesti vain konfliktin osapuolten tiedossa. Suurin osa tutkimuksessa esille tulleista ristiriitatilanteista oli asialähtöisiä, mutta edetessään osa ristiriidoista oli henkilöitynyt ja klikkiytynyt. Tämä vaikeuttaa niiden ratkaisemista. (Hyrkäs & Kaukonen 2007, 48-68.)

Organisaation jäsenillä on yksi tai yleensä useampia rooleja, roolien ollessa tehtävärooleja ja toiminnallisia rooleja. Rooleista puhuttaessa puhutaan myös sopusoinnusta ja ristiriidoista. Ristiriidat voivat ilmetä usealla tasolla. Ristiriita on ihmisen sisäinen silloin, kun hänen tarpeidensa ja arvojensa välillä on ristiriitaisuutta, tai ne ovat ristiriidassa ihmisen kykyjen kanssa. Yleisempi on ristiriita ihmiselle luonteenomaisen ja hänen työroolinsa edellyttämän käyttäytymisen välillä. Tällöin yksilön tarpeet ja häneen kohdistuvat odotukset eivät käy yksiin. Kysymys voi olla myös siitä, että yksilö tulkitsee odotukset ristiriitaisina, vaikkeivät ne välttämättä sitä olisikaan. Ristiriita on aina jännitetekijä, ja luonnollista on ihmisen pyrkiminen tasapainotilaan joko sopeutumalla tai pyrkimällä muuttamaan ympäristöään. Ihmisten erilaisuus on oikein ymmärrettynä ja hyödynnettynä työyhteisölle voima. (Pirnes 2003, 117-121.) Vaikka eri ihmisten näkökulmat olisivat kovin ristiriitaisia ja työyhteisössä vallitsisi suuria ristiriitoja, ei se merkitse organisaatiossa olevien ihmisten olevan henkisesti sairaita. Ihmisten näkökulmat poikkeavat toisistaan ja työyhteisössä ei ole riittävän vahvaa toimintakulttuuria, jonka puitteissa arjen toiminta ohjautuisi itsestään selvästi. Näin riidat jäävät kytemään, eikä niitä osata ratkaista. Ongelma syntyy siis siitä,

etteivät ihmiset osaa puhua erilaisista näkökannoistaan yhdessä eivätkä kykene viemään eri näkökulmien sisältämää potentiaalista energiaa eteenpäin toiminnan tasolla. Ongelmana ei ole ristiriita, vaan kyvyttömyys käsitellä tätä ristiriitaa. (Juuti & Vuorela 2002, 21.)

Monet työyhteisöjen ongelmat kumpuavat ihmisten erilaisista persoonallisista otteista ja tavoista tarttua uusiin asioihin sekä tunteiden ja ajatusten ilmaisemiseen. Ihmisillä on taipumus hyväksyä omaa käyttäytymistään muistuttava käyttäytyminen helpommin myös toisilta, toisaalta ihmisillä on taipumus vieroksua omasta poikkeavaa käyttäytymistä. Erilaisuuden tunteminen ja tunnustaminen voi auttaa piilevien voimavarojen näkemiseen ja hyödyntämiseen yhteiseen työhön. Erilaisuudet tulisi osata hyödyntää rikkautena eikä ristiriitojen aiheuttajana. (Viitala 2004, 169.) Ratkaisemattomat ristiriidat kasvavat ja monimutkaistuvat mitä pidempään ne saavat kehittyä, ja ne voivat tulla esiin fyysisinä oireina: ihminen valittaa päänsärkyä, vatsa- tai selkäkipua tai muuta sairautta. Fyysiset oireet tekevät ikään kuin luvalliseksi jäädä pois työstä ja välttää kipeät tilanteet. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 126.) Toisen ihmisen käyttäytyessä meitä kohtaan loukkaavasti reaktiomme ei riipu vain siitä, mitä hän sanoo tai tekee, vaan ennen kaikkea siitä, mistä syystä ajattelemme hänen toimivan, kuten hän toimii. Jos ajattelemme toisella olevan paha tarkoitus, todennäköisesti suutemme ja menemme pois tolaltamme. Jos taas ajattelemme, ettei asianomaisella ollut mitään pahaa tarkoitusta tai hänen tarkoittavan peräti hyvää, suhtaudumme todennäköisesti asiaan rauhallisesti ja rakentavasti. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 52.)

Ristiriitojen ratkaiseminen edellyttää osapuolten ensin tunnustavan ristiriidan olemassaolon. Eri ihmiset tekevät tilanteesta erilaisia havaintoja ja antavat havainnoilleen ja niistä tekemilleen tulkinnoille erilaisia merkityksiä: joku kokee ongelman mitättömäksi, kun taas toinen saattaa kokea sen todella suureksi, jopa lamauttavaksi. Joku toinen taas saattaa suhtautua ristiriitaan kuin mihin tahansa muuhunkin ongelmaan ja pitää sen ratkaisemista haasteena. Ristiriidat eivät juuri koskaan ratkea itsestään, ja tilanteen hoitamisessa ensisijainen vastuu on esimiehellä. Myös alaisella on vastuu ja oikeus tehdä osuutensa tilanteen muuttamiseksi. Ongelman huomatessaan alaisen kannattaa kertoa siitä esimiehelle, ellei sitä voida hoitaa ilman esimiehen toimintaa. Lähtökohtana voidaan pitää monien ongelmien olevan yhteisiä, koska niillä on usein vaikutusta muihinkin kuin ristiriidan varsinaisiin osapuoliin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 128.) Oman opinnäytetyöni tarkoituksena on

nostaa esille alaisen omaa vastuuta ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen ja ennaltaehkäisemiseen.

Epäkohdan tai ristiriidan olemassaolon tunnustaminen ei merkitse riidan kohteena olevien asioiden hyväksymistä; nämä tilanteet vaativat ensin pysähtymistä ja pohdiskelua. Ristiriidan taustat ja keitä kaikkia se koskee, on selvitettävä mahdollisimman tarkoin. Ristiriitalannetta on tarkasteltava nimenomaan työn tekemisen kannalta eli erityisesti toiminnan tarkoituksen, tavoitteiden, toimintaperiaatteiden, arvojen, tehtävien ja työnjaon kannalta. Jos tilannetta tarkastelee ensisijaisesti ihmisten suhteiden ja henkilökemioiden kannalta, tilanne irtautuu työn maailmasta ja ratkaiseminen vaikeutuu. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 128; DeCenzo & Robbins 2002, 406.) Varhainen puuttuminen työpaikan vaikeuksiin ehkäisee tilanteiden laajenemista korjaamattomiksi (Crawley 2011).

Työpaikan pelisäännöt kannattaa sopia jokaiseen työpaikkaan, koska selkeillä ja yhteisesti sovituilla pelisäännöillä voidaan välttää monia asioita kehittymästä ristiriidoiksi ja aiheuttamasta turhaa työkyvyn alentumista. (Manninen 2009, 248.) Pelisäännöt voivat olla virallisia tai epävirallisia, ja selvät säännöt ohjaavat toimintaa tiettyihin uomiin luomalla samankaltaisuutta ja ennustettavuutta. Kun ryhmässä tiedostetaan viralliset ja epäviralliset toimintatavat, voidaan niiden perusteella tehdä päätöksiä, ja ryhmän jäsenet tietävät, miten kussakin tilanteessa toimitaan. Mikäli toiminnassa vaikuttavat säännöt ovat epäselviä tai täsmentymättömiä, päätöksentekoon liittyvät usein sosiaaliset suhteet tai totutut rutiinit. (Havunen 2004, 65.)

Kuuluminen voi saada aikaan myös muita ärsyttäviä muotoja. Syntyy ”kuppikuntia”, jotka voivat syödä yhteisöllisyyttä ja yhteisen hyvän rakentamista. Yhteisössä voi olla myös niitä, jotka eivät halua kuulua mihinkään vaan haluavat olla kaikenlaisten verkostojen ulkopuolella. Kokemukset työyhteisöstä ovat vahvasti sidoksissa yhdessä olemiseen, tavoitettavuuteen ja keskusteluihin, eli keskinäiseen yhteyden kokemukseen. Siten työyhteisö on myös viestinnällinen käsite, ja työyhteisö elää viestinnällä ja viestinnästä. (Juholin 2008, 49-55.)

2.1.2 Alaistaitojen yhteys työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin

Esimiehen onnistuminen työssään edellyttää alaisten tukea esimiehen työlle. Parhaimman tuen esimiehen työlle antavat motivoituneet ja esimieheen luottavat alaiset. Kun alaisella on motivaatiota omaa työtään ja työpaikkaansa kohtaan, syntyy luottamuksen kautta sitoutumista työpaikkaan (Silvennoinen 2006, 82-83 ; Työturvallisuuskeskus 2012.). Käsitteenä alaistaito on peräisin englanninkielisestä akateemisesta maailmasta jossa sana 'organizational citizenship' on otettu käyttöön organisaatiopsykologiassa. Suomessa alais- taidon käsite on vakiintunut vasta 2000-luvulla, ensimmäinen alaistaito-määrittely löytyy 1980-luvulta. Alaistaito-termiä on kuitenkin kritisoitu liiaksi työntekijän "alempana ole- mista" tai "alamaisuutta" korostavana. Jos alaistaidon ajatellaan merkitsevän enemmän tiimityöskentelytaitoa ja rakentavaa kommunikointia työyhteisössä kuin passiivista johdet- tavana olemista, kuvaavampi termi voisi olla esimerkiksi yhteistyötaito. Alaistaito-termi on muodostettu johtamisen näkökulmasta, ja sen sananmukainen merkitys on 'alaisena olemi- sen taito', kyky olla johdettavana. (Keskinen 2005; Arvassalo 2006; Kauppinen 2007,7-9.)

Alaistaidolla tarkoitetaan työntekijän sellaista käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodolli- siin vaatimuksiin mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Tällaista on esi- merkiksi työntekijän halu ja kyky toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti. Alaistaidot ovat myös keinoja ja mahdol- lisuuksia vaikuttaa johtamiseen ja perustehtävän tekemiseen. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin muiden jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoi- nen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmai- seminen asioiden eteenpäin viemiseksi. (Rehnbäck & Keskinen 2005; Arvassalo 2006.) Alaistaidot ovat vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa (Keskinen 2011).

Alaistaidot ovat osa työyhteisöosaamista, ja niitä on määritelty Työturvallisuus- ja työso- pimuslaissa. Lain mukaan työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä mää- räyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työn- tekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Lisäksi työntekijän on koke- muksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työnteki- jöiden turvallisuudesta ja terveydestä ja työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöi-

hin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Alais- ja työyhteisötaitoihin liittyvät esimerkiksi vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, halukkuus muutokseen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä työyhteisötaidot. Yksi tärkeimmistä alaitaidoista on vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen esimieheen. Vuorovaikutustaitoisella on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä kuin esimiestään välttelevällä tai jopa tältä piilottelevalla työntekijällä. Yhteistyökyky kollegoiden kanssa vaikuttaa työn sujuvuuteen ja siihen liittyy myös vastuunotto työtoverista, että hänkin voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Työpaikan viihtyisyydestä huolehtiminen, resurssien järkevä käyttö ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämiseen kertovat hyvistä alais- ja työyhteisötaidoista (Keskinen 2011).

Organisaation kannalta alaitaidot ovat toivottavia, sillä ne edistävät organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Osa alaitaitoja on myös esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsentyneisyys. (Rehnbäck ym. 2005; Työturvallisuuskeskus 2011.) Lisäksi hyvää alaitaitoa toteuttava alainen voi aloitteellisuudellaan helpottaa esimiehensä taakkaa ja tällaisessa alaisessa saattaa jatkossa olla esimiesainesta. (Kallioinen 2008, 28.) Alaitaidot auttavat myös sopeutumisessa erilaisiin muutoksiin. Alaitaitoiset työntekijät seuraavat vapaaehtoisesti organisaatioon liittyvien olosuhteiden tai markkinoiden muutoksia ja tekevät tämän informaation pohjalta ehdotuksia toimenpiteistä, jotka auttavat organisaatiota/yksikköä sopeutumaan muutoksiin. Aktiivisesti kokouksiin ja tapaamisiin osallistuvat työntekijät voivat lisätä tiedon kulkua organisaatiossa. Työntekijät, jotka ilmaisevat halukkuutta uusien vastuiden ottamiseen tai uusien taitojen oppimiseen, parantavat organisaation kykyä sopeutua muutoksiin. (Työturvallisuuskeskus 2011.)

Alaitaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen, vaan mitä suurimmassa määrin myös alaiset keskenään ja hyvien alaitaitojen kriteerit voivat olla erilaisia esimiesten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Mitä suurempi ristiriita alaitaitojen määrittelyssä on, sitä tehottomampaa on työskentely ja sitä enemmän pettymyksiä molempinpuoliseen vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisten eli työntekijöiden välillä sisältyy. (Keskinen 2005, 84-85.)

Taipaleenmäki (2008) tutki alaistaitoja Oulun yliopistollisen sairaalan lasten- ja nuorten klinikalla. Tutkimuksessaan hän hyödynsi Kauppinen (2007, 10) alaisroolien kuvausta, jossa esitellään viisi eri alaistyyppiä. Passiivinen alainen (käyttämätön voimavara), vieraantunut alainen (individualisti), tehokas alainen (partneri), mukautuva alainen (uskollinen toimeenpanija) ja keskitien kulkija (resursseja on enempäänkin). Tutkimuksensa tulosten perusteella Taipaleenmäki löysi neljä eri alaisroolia: tehokkaan alaisen, keskitien kulki-
jan, mukautuvan alaisen ja passiivisen alaisen. Tehokkaita alaisia eli johtamista tukevia alaisia oli alle puolet tutkimuksen kyselyyn vastanneista. Lähes puolet vastanneista oli keskitien kulkijoita, joilla olisi enemmän annettavaa.

Työntekijä voi itse kehittää alaistaitojaan pohtimalla asennoitumistaan työhön, ammatilliseen kehittymiseen, esimieheensä ja koko työyhteisöön. Työntekijällä tulee olla halukkuutta, tahtoa ja oma-aloitteisuutta työssään yli roolirajojen toimimiseen edistään organisaation tavoitteiden saavuttamista ja näin edistää organisaatiota suoriutumaan perustehtävästään. Työntekijällä itsellään on useita vaikutuskeinoja omaan ja työyhteisön työhyvinvointiin. Hänen tulisi löytää itsestään motivaatio kehittää työtä, toimintaympäristöä ja omaa toimintaansa työssään ja käyttää omia resurssejaan tarkoituksenmukaisesti. Työntekijä sietää ja sallii työhön liittyvät muutokset sekä hakeutuu koulutuksiin ja pitää omaa ammattitaitoaan yllä. Toisten työntekijöiden ja esimiehen tukeminen, kannustaminen ja vastuun kantaminen omalta osaltaan on tärkeää koko työyhteisön kannalta. Tällaisten alaistaitojen omaamisen tulisi kuulua kaikille. Jokaisen olisi tärkeä muistaa palautteen antamisen kuuluvan kaikille. (Taipaleenmäki 2008,32.) Palaute on työyhteisön tai yrityksen kehittymisen ja kasvun elinehto; ilman palautetta ei säilytetä edes olemassa olevaa toimimisen tasoa, vaan taannutaan. Palautetta arvostavalla ja ruokkivalla organisaatiolla on menestyksen eväät ja työyhteisöllä jatkuva oppimisen ilo. (Aalto 2004, 7.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään sen päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan. Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset

laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle. Johtaminen ei kohdistu vain organisaation nykytilaan, vaan sillä pyritään vaikuttamaan myös siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu. Johtamisen kautta toiminnalle määritellään suuntaa, johon hakeudutaan, sekä keinot, jotka otetaan harkitusti käyttöön. Johtaminen voidaan jakaa asiajohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Jako auttaa ymmärtää johtamistehtävän monipuolisuutta. Asioiden johtaminen on organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Johtaminen on aina vuorovaikutteista. Johtamista eivät harjoita vain ammattijohtajat vaan myös alaiset johtavat esimiehiään. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Henkilöstöjohtamiseksi (personnel management) kutsutaan organisaation johtamisjärjestelmän osa-aluetta, jolla vastataan henkilöstöfunktion vaateisiin ja huolehditaan organisaation ihmisasioista. (Sädevirta 2006, 59; DeCenzo & Robbins 2002, 39.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä organisaation henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. (Sydänmaalakka 2000, 220-225; Viitala 2007, 32.) Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä sekä palkitsemista. Tavoitteena on haluttujen henkilöiden houkuttelevinen yritykseen ja näiden henkilöiden pitäminen yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin. Toisaalta johdetaan yksilöitä, heidän arvojaan ja asenteitaan sekä motivaatiotekijöitään, toisaalta johdetaan ryhmiä. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön lainalaisuuksien tuntemusta, lisäksi henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvat myös prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut. Palautteen antaminen, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku ja delegointi sekä esimiehen vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja suhde alaisiin kuuluvat myös käytännön esimiestyöhön. (Österberg 2009, 113.)

Henkilöstöjohtaminen on jaettu perinteisesti kolmeen pääalueeseen: johtajuuteen (leadership), organisaatiokäyttäytymiseen (organizational behavior) ja henkilöstöjohtamiseen (Human Resources Management). Johtajuus käsittelee johtajan ja esimiehen roolia ja teh-

täväkenttää henkilöstöjohtamisessa. Organisaatiokäyttäytyminen tutkii organisaation inhimillistä kenttää eli yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä. Organisaatiokäyttäytymistä tarkastellaan esimerkiksi suhteessa rakenteeseen, prosesseihin, kulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Henkilöstöjohtaminen puolestaan keskittyy pääasiassa henkilöstöprosessien ja henkilöstöstrategioiden tarkasteluun. Käytännön johtamistyössä asiat sulautuvat toisiinsa eikä niitä voida selvärajaisesti erottaa toisistaan. (Kauhanen 2006, 26-43; Viitala 2007, 22.) Ihmisten johtajuutta on osa, jonka mukaan valitsemalla oikeaa osaamista hallitsevia henkilöitä ja kehittämällä järjestelmällisesti heidän osaamistaan sekä varmistamalla osaamisen pysyminen yrityksessä, luodaan menestymisen edellytykset. (Haapalainen 2005, 22.) Koska esimies onnistuu omassa työssään alustensa toiminnan kautta, on tärkeää, että esimiehellä on kykyä saada aikaa alaisissaan motivoitumista, luottamusta ja sitoutumista organisaatioon (Työturvallisuuskeskus 2012).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä organisaation henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. (Piili 2006, 13; Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2007, 3-5; Viitala 2007, 32.) Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön lainalaisuuksien tuntemusta, lisäksi henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvat myös prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut. (Piili 2006, 15; Österberg 2009, 113.)

Hyvät johtamis- ja esimiestaidot vaikuttavat sekä kykyyn että haluun tehdä työtä. Niitä voidaan pitää myös Risikon (2011) mukaan työhyvinvoinnin avaintekijöinä. Hyvä johtaminen lisää työn hallintaa ja tuottavuutta, mutta vaikuttaa ratkaisevasti myös työssä jaksamiseen ja työyhteisön henkiseen hyvinvointiin. Johtamisen ollessa oikeudenmukaista ja kannustavaa työssä viihdytään, ja se puolestaan auttaa jatkamaan työelämässä nykyistä pidempään. Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa työyhteisössä (Rauramo 2012, 19). Jos haluaa saavuttaa pitkäaikaisia, erinomaisia tuloksia, on etusijalle asetettava ensin ihmiset, sitten asiat (Helsilä 2002, 12).

Esimies on monessa mukana, ja häneen kohdistuu valtavasti odotuksia eri tahoilta. Esimiehen asema vaatii yhtä aikaa määrätietoisuutta ja nöyryyttä. Esimies on olemassa alaisiaan varten samalla kun hänelläkin on johtajansa ja suorituspaineen. Johtajaksi oppiminen on

päättymätön prosessi, ja oma tavoitteellisuus ja henkinen tasapaino ovat tärkeitä onnistumiselle. Muita on vaikea johtaa, ellei pysty johtamaan itseään. (Piili 2006, 174.) Suurimmat esimiesten kohtaamat nykypäivän henkilöstöjohtamisen haasteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: ympäristön tuomat haasteet, organisaation asettamat haasteet ja yksilötason haasteet. Ympäristön tuomia haasteita ovat esimerkiksi taloudellinen globalisoituminen, työ- ja perheroolien yhdistäminen sekä nopea Internetin kasvu. Organisaation tasolla haasteita ovat esimerkiksi kilpailuaseman valinta, supistamiset, hajauttaminen ja organisaatiouudistukset. Yksilötason haasteita ovat esimerkiksi sopivien työntekijöiden löytäminen, työntekijöiden eettinen kohtelevinen ja yksilöiden tuottavuuden lisääminen. Organisaatiotasolla henkilöstöjohtamisen strategioiden tulisi olla keskenään johdonmukaisia ja vahvistaa toisiaan. (Gómez-Mejía ym. 2007, 38-39.)

Nykyisin useimmat organisaatiot ja yritykset kokevat ajankohtaisena yhden tai useamman näkökulman myös kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta (International Human Resources Management, IHRM) ja näiden yhtiöiden menestyminen tai epäonnistuminen on usein riippuvainen siitä, kuinka hyvin ne käsittelevät henkilöstöjohtamisen huolenaiheet. (DeCenzo & Robbins 2002, 53; Briscoe & Schuler 2004, 418.) Organisaatiot ja yritykset kansainvälistyvät kahta tietä. Yhä useammat laajentavat toimintaansa ulkomaille esimerkiksi tytäryhtiöiden tai työntekijöiden ulkomaankomennusten muodossa, toisaalta kotimarkkinayritykset kansainvälistyvät muun muassa rekrytoimalla yhä enemmän ulkomaalaista syntyperää olevia työntekijöitä. (Viitala 2006, 311.) Markkinoiden alati kiihtyvä globalisaatio ja sen myötä toistuvasti uudelleen ryhmittytvä kilpailu sekä tekninen kehitys pakottavat työyhteisöt jatkuvaan muutosvalmiuteen kilpailussa pärjäämiseksi. Tulevaisuudessa organisaatioiden menestyksen kulmakiviä muutoksessa ovat: yrityksen sekä henkilöstön hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja oppiminen, kehittyminen innovaatioiden kautta sekä toimintaympäristön muutoksiin joustavasti toimintansa muokkava organisaatorakenne. Jokaisessa edellä mainitussa asiassa onnistumiseen vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, ja siten henkilöjohtaminen on kaikilla organisaatiotasolla yksi keskeisimpiä jatkuvan kehittämisen välineitä. (DeCenzo & Robbins 2002, 53; Työterveyslaitos 2011.)

Hoitotyössä johtajuudella on keskeinen merkitys hoitohenkilöstön työasenteiden ja työhyvinvoinnin kannalta, joten ei ole yhdentekevää kuinka esimiehet toimivat. Hyvällä johtajuudella on keskeinen vaikutus alaisten työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin, alaisten

tyytymättömyyden takana on usein huono johtaja. Johtajuuden yhteys työasenteisiin ja työhyvinvointiin on moniulotteinen. Johtajuuden on tärkeää olla alaislähtöistä, yksilöllistä ja tilannesidonnaista, jotta esimiehen käyttäytymisellä olisi myönteisiä vaikutuksia. Tasa-päistävä henkilöstöpolitiikka ei tuota tulosta vaan on huomioitava eri-ikäiset, erilaisissa työtehtävissä toimivat ja erilaisessa työsuhteessa olevat alaiset. Johtajuus on kokoaikaista sosiaalisen pääoman kasvattamista. Luottamus, vastavuoroisuus, yhteisöllisyys, osallisuus ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi vaikuttavat alaisten terveyteen, työasenteisiin ja hyvinvointiin työssä. Johtajuudella on myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia yksilön, työyksikön ja organisaation hyvinvoinnin kannalta. Tämän vuoksi johtajuuteen, esimiestyöhön sekä johtamis- ja osaamismotivaatioon panostaminen kannattaa. (Kanse 2011, 34.)

Esimiehen rooli on työyhteisössä erilainen kuin muiden työntekijöiden: esimies ei voi olla ”kiva kaveri” kaikissa tilanteissa. Esimiehen tärkeä tehtävä työelämässä on sovittelua ja ratkoa erilaisia ristiriitoja. Hänen vastuisiinsa kuuluu puuttua epäasialliseen käytökseen ja hänen on oltava tasapuolinen huolimatta siitä, kuinka hankalaksi hän kokee alaisensa käyttäytymisen. Hyvällä esimiehellä on tunneälyä, ja hän on kiinnostunut työyhteisöstään, tietoinen alaistensa tarpeista ja arvoista. Esimiehen raskaisiin velvollisuuksiin kuuluu jaksaa kantaa työyhteisössä kulloinkin liikkuvat hankalatkin tunnelataukset ja jännitteet antautumatta liiaksi mukaan. Lisäksi hänen tulee kestää yksinäisyyttä ja olla kyllin riippumaton voidakseen tunnustaa, että työyhteisössä hyviin tuloksiin voidaan päästä vain yhteisin ponnistuksin. Esimiehenä olemista voi oppia vain työstämällä omia kokemuksiaan. (Juuti & Vuorela 2002, 122-123; Räisänen & Roth 2008, 175; Skurnik- Järvinen 2011, 42-43.) Työsopimuslaissa velvoitetaan esimies edistämään myös työntekijöiden keskinäisiä suhteita, ja yksittäisen työntekijän kehittymismahdollisuuksien turvaamiseen työuralla etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Johtajuutta kehitetään aktiivisesti. Vaasan yliopistossa on aloitettu helmikuussa 2011 Läike-hanke. Hanke kohdistuu lähijohtamisen kehittämiseen ja tavoittelee lähijohtamisen kehittämisen kautta parempaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta osallistuvissa organisaatioissa. LÄIKE on työsuojelurahaston ja hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden rahoittama ja sillä vaikutetaan sekä osallistuvien organisaatioiden johtamiskäytäntöihin että tehdään kohdistettua tutkimusta suomalaisen työelämän tarvitsemasta lähijohtamisesta ja sen

kehittämisestä. Hankkeen toteutuksesta vastaavat Vaasan yliopiston johtamisen yksikön ”Henkilöstöjohtaminen strategisena kilpailutekijänä” -tutkimusryhmän tutkijat Riitta Viitala, Liisa Mäkelä, Sari Hölsö, Timo-Pekka Uotila ja Risto Sääntti. (Vaasan yliopisto 2011.)

2.3 Yhteenveto opinnäytetyön teoreettisista lähtökohdista

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2006, 195.) Työhyvinvointi on kaikkien vastuulla ja tämän vuoksi kunkin työyhteisön jäsenen tulee kantaa vastuuta paitsi omasta jaksamisestaan myös toisten jaksamisesta. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta sekä yhteistyötä alaisten kesken. Työhyvinvointia ei lisätä ja ylläpidetä ainoastaan ylhäältä käsin ohjatusti, vaan siitä pitää jokaisen työntekijän kantaa vastuunsa. (Österberg 2009, 165.)

Työpaikan ristiriidat voivat alkaa esimerkiksi käsittelemättömistä näkemys- ja mielipideeroista. Parhaimmillaan ristiriidat ja konfliktit ovat viestin tuojia ja kertovat siitä, mistä kannattaisi keskustella ja sopia yhdessä. Ristiriitojen ratkominen yhdessä auttaa työyhteisöä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. Työyhteisössä syntyvät ristiriidat tulisi pyrkiä selvittämään työpaikalla. Oleellista on, että ihmissuhdeongelmiin tartutaan ajoissa, ennen kuin ne henkilöityvät. Työyhteisössä ihmissuhdeongelmia tulee tarkastella ensisijaisesti työn näkökulmasta. Ainoa keino tilanteen ratkaisemiseksi on ottaa tilanne puheeksi asianosaisten kesken. (Almost 2006; Piili 2006, 153-160; Tjäder 2011.) Esimies joutuu usein puuttumaan vastuualueellaan olevien alaisten välisiin ristiriitoihin. Mitä aiemmassa vaiheessa niihin puututaan sen parempi, sillä yleensä asiat pyrkivät pitkittyessään myös mutkistumaan. Ristiriitatilanteita käsitellessään esimiehen tulee säilyttää neutraaliutensa. Ristiriidan ratkaisu on prosessi, jossa kaikki osapuolet käyvät läpi sekä omiaan että yhteisiä tunnetiloja. (Juuti & Vuorela 2002, 123-126.)

Organisaation kannalta alaistaidot ovat toivottavia, sillä ne edistävät organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Osa alaistaitoja on myös esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsenyntyisyys. (Rehnbäck ym. 2005;

Työturvallisuuskeskus 2011.) Lisäksi hyvää alaitaitoa toteuttava alainen voi aloitteellisuudellaan helpottaa esimiehensä taakkaa ja tällaisessa alaisessa saattaa jatkossa olla esimiesainesta. (Kallioinen 2008, 28.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä organisaation henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. (Piili 2006, 13; Gómez-Mejía ym. 2007, 36-37; Viitala 2007, 32.) Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön lainalaisuuksien tuntemusta. Lisäksi henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvat myös prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut. (Piili 2006, 15; Österberg 2009, 113-114.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää toimintamalli tukemaan alaisten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemista. Toimintamallin kehittämiseen sisältyi myös yhtenä osana kaavake alaisten keskinäisen keskustelun pohjaksi. Tarkoituksena oli, että kaavakkeen ja toimintamallin avulla esimies pystyy tukemaan alaisten omien alaistaitojen kehittymistä. Kun alaiset vastuutetaan näkemään keskinäisiä ristiriitatilanteita, he joutuvat pohtimaan omaa käyttäytymistään työyhteisössä. Tavoitteena on, että ristiriitatilanteisiin tartutaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen kuin ne monimutkaistuvat ja tulehduttavat koko työyhteisön työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Työilmapiirin ollessa kunnossa ja vuorovaikutuksen avointa alaisten voimavarat vapautuvat perustyöhön eli potilaiden laadukkaaseen hoitamiseen. Malli kehitettiin erikoissairaanhoidon, mutta tavoitteena on sen hyödynnettävyys myös Kiurun peruspalvelukuntayhtymän eli JYTAn alueella.

Tulevana esimiehenä koen tärkeäksi sitouttaa alaisia selvittämään asioita keskenäänkin sekä selventää alaistaitojen käsitettä työyhteisölle.

Opinnäytetyössäni etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia ristiriitatilanteita työyhteisössä esiintyy?
2. Miten ristiriitatilanteita on ratkaistu?
3. Millainen toimintamalli tukee ristiriitojen ratkaisemista?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Aiheeni valikoitui syksyllä 2009 pohjautuen omiin kokemuksiini työyhteisön ristiriitoja aiheuttavista tilanteista ja alaisten asenteista ristiriitojen ratkaisemiseen. Myös Kiurun strategiassa vuosille 2012- 2015 on henkilöstön hyvinvointi ja sen aktiivinen edistäminen nostettu esille. Valtakunnallisesti KASTE-ohjelma vuosille 2012-2015 käsittelee johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Kokemukseni työyhteisön jäsenenä oli, että alaiset siirtävät vastuun ristiriitojen ratkaisusta pääosin esimiehille. Aikomukseni oli tehdä kysely medisiinisen tulosalueen hoitohenkilökunnalle heidän kokemuksistaan työyhteisön ristiriitatilanteista ja niiden aiheuttajista. Kyselyn vastausten pohjalta oli tarkoitus rakentaa toimintamalli esimiehille työvälineeksi ristiriitatilanteisiin. Aihevalintani johdosta kävin keskustelua ohjaavan opettajani kanssa ja olin sähköpostitse yhteydessä työterveyshuoltoon, keskussairaalan työsuojeluvaltuutettuun sekä Kiurun henkilöstöpäällikköön. Tapasin Kiurun henkilöstöpäällikön syyskuussa 2010, jolloin hahmotimme yhdessä aihevalintaani. Henkilöstöpäällikkö esitteli minulle Vaasan kaupungin ja Etelä-Karjalan sairaanhoitopiirin toimintamallit ristiriitatilanteissa sekä aiempia tutkimuksia aiheeseeni liittyen. Osallistuin aiemmin syyskuussa työhyvinvointia käsitteleville koulutuspäiville ja sain siellä myös tukea aihevalinnalleni.

Elokuussa 2011 kyselyni kohderyhmä rajautui esimiehiin ja samalla toimintamalli tarkentui. Tämän pohjalta valmistelin aiheeni esittämisen ohjausryhmälleni. Lokakuussa 2011 esitin toteuttamissuunnitelmani ohjausryhmälleni eli ylihoitaja Sari Timoselle ja osastonhoitaja Lilian Junellille. Tässä tapaamisessa ei henkilöstöpäällikkömme ollut mukana. Tapaamisessa kartoitimme lomakkeen tarvetta käytännössä sekä ristiriitatilanteiden määrää yleisesti. Esittelin aiemmat mallit ristiriitatilanteissa toimimiseen Vaasan kaupungilta, Etelä-Pohjanmaan ja Satakunnan sairaanhoitopiireiltä sekä suunnitelmani opinnäytetyössäni etenemiseen. Aiheen rajaamisen ja oman mielenkiintoni vuoksi päädyin tekemään kyselyn esimiehille ja sain tähän ohjausryhmältäni täyden tuen. Ohjausryhmäni ei rajannut aiheitani valmiiksi, vaan he olivat aiheesta kiinnostuneita ja kehottivat minua hahmottelemaan aiheitani eteenpäin. Tutkimussuunnitelmaani kirjoitin marraskuusta 2011 maaliskuuhun 2012.

Tutkimusluvan opinnäytetyölleni sain huhtikuussa 2012 (LIITE 1). Opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn ja saatekirjeen (LIITE 2) lähetin vastaajille toukokuussa 2012 ja vastausten analysointi tapahtui kesä-elokuun 2012 aikana. Kyselyn vastaukset (LIITE 3) esitin opinnäytetyöni ohjausryhmälle kokoontumisessa lokakuussa 2012, ja tuolloin tarkentui lopullinen aiheeni ja opinnäytetyön tuotos.

Muodostin lomakeluonnoksia alaisten keskinäiseen puuttumiseen tammi- ja helmikuun 2013 aikana, jolloin esittelin ne myös ohjausryhmäni jäsenille. Ohjausryhmäni valitsi sopivimman vaihtoehdon ja kävimme läpi siihen tarvittavia muutoksia. Muutokset tein tapauskohtaisesti ja esittelin uusimman version kaavakkeesta ohjausryhmälleni. Ohjausryhmäni ei halunnut kaavakkeeseen erillistä esitestausta, mutta pyysin mielipidettä osasto kahdeksan lähi/perushoitajilta sekä sairaanhoitajilta. Koska he eivät ole osallistuneet kaavakkeen kehittämiseen ja näin ollen voivat antaa siitä ulkopuolisen arvion työtoveruudestamme huolimatta. Opinnäytetyö valmistui helmikuussa 2013. Opinnäytetyön eteneminen on esitetty kuviossa (KUVIO 3).



KUVIO 3. Opinnäyttyön vaiheittainen eteneminen

4.2 Konstruktiivinen tutkimusote opinnäytetyössä

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. Tällöin puhutaan uudesta tiedonmuodostuksen tavasta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tällaisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samalla siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.) Kehittämisessä on kyse lähinnä työyhteisön toimintatapoja ja rakenteita koskevien koordinaattien jatkuvasta määrittelystä. Muutos ei ala yhdestä hetkestä ja päätty toiseen, vaan se on jatkuva tila. Kehittäminen on muuttuvan tilanteen jatkuvaa määrittelyä eli koordinaattien paikantamista. (mt., 53.)

Konstruktiivinen tutkimusote painottaa tutkimuksen hyödyllisyyttä käytännön toimijoiden näkökulmasta, ja se tähtää hyödyllisten työkalujen kehittämiseen. Siinä kyse on uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta ja tutkimuksessa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun uuden rakenteen luomisella. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan jo olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiivisen tutkimusotteen (constructive research) tavoitteena on käytännön ongelman uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka luo liiketoimintaan ja myös yhteisöön uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 282; Lukka 2013.) Konstruktiivisen tutkimuksen erityispiirre on, että tutkimusprosessissa syntyy jokin laajemmin hyödynnettävissä oleva menetelmä tai työkalu, jonka hyödyllisyyttä arvioidaan. Tutkimuksessa kehitettävä ratkaisu on osoitettava käytännössä toimivaksi, mutta kehitetyllä ratkaisulla on oltava uutuusarvoa myös teorialle. Uutuusarvo voi toteutua esimerkiksi kehittämällä uudenlainen työkalu tai kuvaamalla jonkin työkalun hyödyntämisen prosessi. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 283.) Tässä opinnäytetyössä valitsin konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavan, koska tavoitteenani oli kehittää uusi malli ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon ja on tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytännön toimijat, esimerkiksi organisaation johto, ovat myös aktiivisesti mukana ratkaisun laa-
timisessa. Tämä lähestymistapa korostaa tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Konstruktiivisessa tutkimuksessa kohdeorganisaatio

saa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 66; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286; Lukka 2013.) Käytännöstä kerättävän tiedon eli ristiriitojen esiintyvyyden keräsin esimiehille suunnatulla avoimella kyselylomakkeella ja kehitin teoriaan peilaten yhteistyössä ohjausryhmäni kanssa lomakkeen alais-
ten käytettäväksi ristiriitatilanteiden ratkaisun apuvälineenä. Vastaukset esittelin ohjausryhmälleni tapaamisessa ja vastausten pohjalta mietimme yhdessä lopullisen kaavakkeen sisältöä sekä muotoa. Ohjausryhmäni osallistui kaavakkeen hahmotteluun ilmaisemalla mielipiteensä ja muutostoiveensa kehitettyyn luonnokseen, itse tutkijana tein luonnoksia kaavakkeesta. Luonnostellun kaavakkeen pohjalta järjestin tapaamiset ohjausryhmäni jäsenten kanssa heidän aikatauluistaan johtuen erikseen. Kävimme tapaamisissa läpi ehdotukset ja toiveet kaavakkeen ulkoasua ja sisältöä koskien, sekä teimme alustavan suunnittelun kaavakkeen käyttöönoton ajankohdasta. Näiden tapaamisten jälkeen tein toivotut muutokset ja esittelin kaavakkeen uudelleen. Pyysin mielipidettä kaavakkeesta myös alaisen roolissa työskenteleviltä osasto kahdeksan hoitajilta, ja he kokivat kaavakkeen helposti lähestyttäväksi.

Mikäli kyseessä on vain yhteen tapausyhteyteen kehitetty ongelmanratkaisu, kuten laskentajärjestelmä, ei kyse ole konstruktiosta. Konstruktio on määritelmällisesti työkalu, jota voidaan hyödyntää useissa tapauksissa. Laajempaa hyödynnettävyyttä voidaan pitää kehitetyn työkalun hyödyllisyyden näkökulmasta tärkeänä kriteerinä siinä missä työkalun toimivuuttakin. (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 289.) Opinnäytetyössäni ja lomakkeen kehittämisessä käytin hyväkseni kyselyni vastauksia, kirjallisuutta ja aiempia malleja ristiriitatilanteissa toimimiseen. Ohjeet on aiemmin suunnattu koko työyhteisölle pelisääntöjen muodossa, enkä kaavaketta kehittäessäni löytänyt vastaavaa nimenomaisesti alaisen käyttöön kehitettyä mallia. Opinnäytetyöni lopputuotoksena kehitetty kaavake on kehitetty erikoissairaanhoidon, mutta jatkossa on tarkoituksena sen hyödynnettävyys koko Kiurun alueella kaikissa toimipisteissä. Kaavake on sovellettavissa sellaisenaan myös Kiurun ulkopuolelle. Toimintamalli eli vuokaavio on suunniteltu Kiurun organisaatioon, mutta osittaisella muokkaamisella siitä saa toimivan mihin organisaatioon tahansa.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa eri vaiheiden dokumentointi on tärkeää, ja tutkimuksessa käytettävät metodit tulee aina perustella. Kehittäjän on kirjattava kehittämishaaste selkeästi näkyviin ja perusteltava työnsä tavoitteet selkeästi, sekä tutkimuksen loppuvaiheessa esiteltävä ja arvioitava eri ratkaisuvaihtoehdot. Valittu ratkaisuvaihtoehto on perusteltava ym-

märrettävästi. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktivistista tutkimusta. Konstruktivistista tutkimusta käytetään erityisesti liiketaloustieteen alueella, mutta mahdollinen sovellutusalue on laaja. (Ojasalo ym. 2009, 67; Lukka 2013.) Konstruktivistisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu aktiivisesti konstruktion kehittämiseen, mutta jättää käytännön toimivuuden arvioinnin sen käyttäjille kuten liikkeenjohdolle (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 291).

Omassa opinnäytetyössäni olen osallistunut aktiivisesti lopputuotoksen eli kaavakkeen kehittämiseen ja käynyt vuoropuhelua ohjausryhmäni kanssa kaavakkeen rakentumisesta ja sen sisällöstä sekä käyttötarpeesta. Ohjausryhmäni tulee ottamaan kaavakkeen opinnäytetyöni valmistuttua esiteltäväksi ja käyttöön. Kaavakkeen toimivuutta arvioidaan vuoden kuluttua sen käyttöönotosta, jolloin myös tehdään tarvittavat muutokset. Ennen käyttöönottoa esittelen kaavakkeen medisiiniselle tulosalueelle eri osastotunneilla sekä erikseen osastonhoitajille heidän kokouksessaan. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös toimintatutkimuksena, mutta mielestäni konstrukttiivinen lähestymistapa toimi, koska lopputuotoksena oli uusi toimintamalli.

4.3 Toimintaympäristön ja kohderyhmän kuvaus

Opinnäytetyöni toimintaympäristönä oli Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiurun erikoissairaanhoidon medisiininen tulosalue. Medisiininen tulosalue käsittää erikoisaloina neurologian, iho- ja sukupuolitaudit, keuhkosairaudet, sisätaudit ja sydän-verisuonisairaudet, fysiatrian sekä kuntoutusyksikön. Kyselyn kohderyhmänä olivat medisiinisen tulosalueen osastonhoitajat ja apulaisosastonhoitajat (N=13). Kohderyhmän rajasin koskemaan erikoissairaanhoidon medisiinisen tulosalueen osastonhoitajia ja apulaisosastonhoitajia, koska itse työskentelen erikoissairaanhoidon medisiinisellä tulosalueella. Tavoitteenani oli selvittää erityisesti osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien käsitystä työyhteisössä esiintyvistä ristiriitojen aiheuttajista ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta.

Kiuru käsittää maantieteellisesti erikoissairaanhoidon jäsenkuntina Kokkolan, Kruunupyyn sekä vuoden 2013 alusta Reisjärven, ja peruspalvelu alueena Kaustisen, Vetelin, Halsuan, Perhon, Lestijärven, Toholammin sekä Kannuksen. Lisänä on useita sopimuskuntia, eteläi-

simpänä Vimpeli ja pohjoisimpana Kalajoki. Kuntayhtymän asema toimintaympäristössä on toimia lähimpänä keskussairaalana 170 000 asukkaalle, ja 120-200 kilometrin etäisyys lähimmistä keskussairaaloista luo perustan valitulle strategialle. Kiurun strategian peruslähtökohta ja tavoite on toimiminen Oulun yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueen eteläisen osan päivystävänä keskussairaalana ja osaamiskeskuksena. Strategiassa on yhtenä tavoitteena riittävän hyvä työhyvinvointi. Kuntayhtymän perusarvoiksi on määritelty ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus sekä hyvinvointi ja terveys. Toiminnallisia arvoja ovat innovatiivisuus ja yrittäjäys, omatoimisuus ja vastuullisuus sekä vaikuttavuus. Kuntayhtymän missiona on tarjota hyvinvointia joustavasti ja ammattitaitoisesti. Visiona on toimia alueen ihmisten hyvinvoinnin taitavana, aikaansaavana ja ketteränä luotsina. (Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoito- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru 2013.)

Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoito- ja peruspalvelukuntayhtymässä oli vuoden 2011 lopussa yhteensä 1 581 virkaa tai tointa. Koko kuntayhtymän henkilöstön määrä vuoden 2011 viimeisenä päivänä oli 1 855 henkilöä, josta erikoissairaanhoidon henkilöstömäärä oli 1241. (Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoito- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru 2012.) Tästä henkilöstömäärästä medisiinisen tulosalueen hoitohenkilökuntaa on 114, joista suurin osa sairaanhoitajia. Tähän hoitohenkilökuntamäärään on laskettu mukaan myös medisiinisen tulosalueen sisäiset sijaiset, jotka kiertävät eri osastoilla ja poliklinikoilla kulloisenkin tarpeen ja varauksen mukaan.

4.4 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Selvitin nykytilannetta eli ristiriitatilanteiden esiintymistä medisiinisen tulosalueen esimiehille (N=13) suunnatulla avoimella kyselyllä (LIITE 2). Valitsin tutkimusmenetelmäksi avoimen kyselylomakkeen, koska tavoitteenani oli selvittää esimiesten omakohtaisia kokemuksia hankalista tilanteista, joita he päivittäisessä työssään kohtaavat ja joihin heidän odotetaan puuttuvan.

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Tämä tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat asiat, kuten mielipiteet, asenteet, ominaisuudet tai käyttäytyminen. Kyselyä

käytetään myös hyvin henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. Henkilökohtaisia asioita ovat esimerkiksi ihmisen koettu terveys, terveyskäyttäytyminen, itsehoito, ruokatottumukset, ansiotulot ja kulutukseen liittyvät asiat. Kyselyn ongelmana on vastauslomakkeiden hidas palautuminen tutkijalle, ja tavallisesti tutkija joutuu myös tekemään uusintakyselyn. (Ojasalo ym. 2009, 109; Vilka 2009, 28.) Kysely voidaan tehdä paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Ennen kyselyn tekemistä on tarkkaan suunniteltava, mitä tietoa tarvitaan. Kyselyn myös tulee olla yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. (Ojasalo ym. 2009, 41.) Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin ja lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkilä 2001, 47; Ojasalo ym. 2009, 115.)

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa omin sanoin, mitä hänellä todella on mielessään. Avoimen vaihtoehdon avulla ajatellaan saatavan esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. (Heikkilä 2001, 49; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 198-199.) Muodostin lomakkeen kysymykset aiemman teorian pohjalta siten, että ne vastasivat opinnäytetyön ensimmäistä ja toista tutkimuskysymystä.

Postitin kyselylomakkeet vastaajille sisäisessä postissa ja liitin vastauskuoren kirjekuoreen mukaan. Lisäksi linkitin kyselyn vastaajien sähköpostiin, jolloin heillä oli mahdollisuus kirjoittaa vastauksensa koneella. Vastausaikaa kyselyyn oli kolme viikkoa ja ennen vastausajan loppumista lähetin kyselystä muistutuksen vastaajajoukon sähköpostiin. Kyselyn vastaukset palautettiin minulle sisäisessä postissa osastolle 8. Lähetin kyselyitä 13 kappaletta ja sain vastauksia takaisin seitsemän kappaletta. Kvalitatiiviselle aineistolle ei ole tarjolla kvantitatiivisen aineiston kaltaisia mittalukuja. Tämän vuoksi tavaksi on tullut puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta: aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Tällä tarkoitetaan, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen kuinka monta tapausta tutkii. Aineisto on riittävä samojen asioiden alkaessa kertautua, tällöin on tapahtunut saturaatio. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Mäkelä 1992, 52-53; Hirsjärvi ym. 2010, 182.)

Tutkimuksessani saadut vastaukset olivat sisällöllisesti rikkaita, ja niissä oli yhteneväsyyksiä vastaajien kesken, eli aineiston saturaatio toteutui.

4.5 Aineiston analyysi

Tekemäni kyselyn jälkeen analysoin aineiston kesä-lokakuun 2012 aikana. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt tutkimusaineiston analysointiin laadullista aineiston analyysia ja analysoinut aineiston induktiivisesti eli sisällönlähtöisesti. Näin sen vuoksi, että minulla ei ollut teoriaa ohjaamassa analyysia. Kvalitatiivisen aineiston analyysissa sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, ja sen avulla on mahdollista analysoida erilaisia aineistoja sekä samalla kuvata niitä. Sisällönanalyysia on käytetty muun muassa sosiologiassa, psykologiassa ja liiketaloustieteessä sekä hoitotieteen tutkimuksissa aineistojen analysoinneissa. Sisällönanalyysin tavoitteena on tutkittavan ilmiön laaja mutta tiivis esittäminen, jonka tuloksena syntyy käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja. Sisällönanalyysi voi olla induktiivista tai deduktiivista ja puhutaan aineistolähtöisestä tai teorialähtöisestä analyysistä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä sanoja luokitellaan niiden teoreettisen merkityksen perusteella kun taas deduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana ovat teoria tai teoreettiset käsitteet, joiden ilmenemistä tarkastellaan käytännössä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 131-135.) Keskeistä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissa on löytää synteisiä luova temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattaa koko aineistoa. Raportoinnissa tulee pyrkiä tarkasteltavien teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. (Kiviniemi 2010, 80.)

Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluvat aineiston pelkistäminen esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin, aineiston ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämisen tarkoituksena on selkiyttää ja tiivistää aineistoa, jolloin pyritään monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistamaan ja rajaamaan pieni määrä näkökulmia. Tiivistämisessä karsitaan havaintojen määrää siten, että tunnistetaan aineiston osissa esiintyviä yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä. Pelkistämällä tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa. Aineiston ryhmittelyssä käydään tarkasti läpi alkuperäisaineisto ja samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Abstrahointi tarkoittaa pyrkimystä yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Tällöin erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen

käsitteistö. Yleiskäsitteiden avulla tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteesta ja vertaa kaiken aikaa teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon muodostaessaan uutta teoriaa. Niissä kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteen tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Ojasalo ym. 2009, 124-125; Puusa 2011, 116-122.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkimuksen aineistosta ei tehdä yleistäviä päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 181; Puusa 2011, 118-120.)

Kyselylomakkeiden analysoinnin tarkoituksena oli etsiä vastaus tutkimuskysymyksiini, eli millaisia ristiriitatilanteita työyhteisössä esiintyy ja miten niitä tällä hetkellä on ratkaistu, sekä saada esimiesten näkemys siitä, millainen toimintamalli tukee ristiriitojen ratkaisemista? Luin kaikki avoimet kyselylomakkeet läpi useaan kertaan saadakseni vastauksista kokonaiskuvan. Tämän jälkeen kirjoitin vastaukset koneelle sanatarkasti alkuperäisiä vastauksia kopioiden ja kysymysten alle ryhmittäen. Sen jälkeen aloin tarkastella vastausten yhteneväisyyksiä ja muodostin alaluokkia sanoja kuvaamaan. Näistä alaluokista tein edelleen tiivistystä siten, että sain viimeiseen yläluokkaan vastaukset tutkimuskysymyksiini. Vastaukset on tunnistettavuuden ehkäisemiseksi muutettu kirjakielelle vastausten sisältöä muuttamatta. (Kuula 2006, 108-110.)

Aineistoa ei pidä kerätä liikaa kerralla vaan on paras analysoida huolellisesti ensin pienehkö aineisto, ja vasta sen jälkeen päättää, millaiset lisäaineistot ovat tarpeen. Kvalitatiivisen analyysin vaivalloisuuden vuoksi on tutkijan pidettävä silmällä paitsi tapausten määrää myös kustakin havainnosta kertyvän tekstin määrää. Analyysin kattavuus perustuu tutkijan tarkkoihin tulkintoihin eikä tutkijan satunnaisiin poimintoihin perustamiinsa tulkintoihin. (Mäkelä 1992, 52-53.)

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Toistettavuus analysoinnissa tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla pääsee samoihin tuloksiin. Kvalitatiivisen analyysin vaikutelmanvaraisuutta vähentää ja sen arvioitavuutta ja toistettavuutta lisää aineiston luettelointi, tulkintaoperaatioiden pilkkominen vaiheisiin sekä ratkaisu- ja tulkintasääntöjen nimenomaistaminen. (Mäkelä 1992, 53; Puusa 2011, 115.) Aineiston analyysin eteneminen on kuvattu liitteessä (LIITE 3).

5 KYSELYN TULOKSET JA KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

5.1 Ristiriitatilanteet ja niiden esiintyvyys työyhteisössä

Vastauksissa esille nousseet ongelmat liittyivät ihmissuhteisiin ja työhön. Ongelmia esiintyi myös henkilökohtaisten asioiden yhteensovittamisessa työn kanssa ja päinvastoin. Ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat koskivat henkilökemioita, asioiden puimista selän takana, toisten sanomisten väärinymmärtämistä ja sovittujen käytäntöjen vastaisesti toimimista. Työhön liittyvät ristiriidat koskivat sovittujen käytäntöjen vastaisesti toimimista, eri ammattiryhmien välistä työnjakoa ja vastuuta, erilaisten työtehtävien aiheuttamia oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja työn tekemättä jättämisiä tai muille siirtämisiä. Osa vastauksista käsitteli myös potilaiden hoitoa ja sijoittelua työyksikössä. Henkilökohtaisten asioiden yhteensovittamisessa työn kanssa esille nousivat työajan käyttöön ja lomakysymyksiin liittyvät käsitykset ja toiveet, jotka olivat poikkeavia työnantajan edustajalla ja alaisella.

Ristiriitatilanteet ylipäättään liittyvät oikeudenmukaisuuden kysymyksiin. Ymmärrykset eivät aina ole henkilöstöllä ja työnantajan edustajalla samanlaisia. Resurssikysymykset varmaan painavat molempia osapuolia ja töiden sovittelu ei aina ole sujuvaa. Toinen kysymys voi olla sellainen, että henkilökohtaiset toiveet ja näkemykset ovat henkilöstöllä työntajasta poikkeavia. Tämä voi liittyä vaikkapa työajan käyttöön tai lomakysymyksiin. Ts. henkilökohtaisiin asioihin ja niiden yhteen sovittaminen työn kanssa ja päinvastoin.

Ristiriitatilanteiden esiintyvyys vaihteli vastauksissa lähes päivittäisestä esiintyvyydestä kuukausittaiseen esiintymiseen. Vastaajien mukaan ristiriitatilanteiden esiintyvyys on osin yhteydessä työyhteisön kiireeseen, kiireempänä ajankohtana tunnelma kiristyy ja samalla ristiriidat lisääntyvät. Työyhteisöissä on myös yritetty opetella keskustelemaan vaikeista asioista ennen kuin ne kehittyvät ristiriidoiksi asti.

Lähes päivittäin esiintyvät.

Tilanteita ei ole onneksi usein. Olemme yrittäneet opetella puhumaan asioista ääneen, että vaikeat tilanteet käsiteltäisiin ennen kuin niistä kehittyy ristiriitatilanne.

5.2 Ristiriitojen ratkaisemisen keinot ja haasteet

Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa esimiehen rooli oli kiistaton. Vastausten mukaan esimies toimii kuuntelijana ja ajoittain sovittelijana, mutta usein ristiriidat jäävät ratkaisematta asioiden selän takana puimisen vuoksi.

Usein ristiriidat jäävät ratkaisematta, koska asioita puidaan toisten selän takana eikä haluta, että asioihin puututaan eli ei haluta suututtaa ketään. Jos ristiriitoja ratkotaan, tapahtuu se yleensä osastonhoitajan kautta/kanssa.

Haasteena ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa esimiehet kokivat saada asianomaiset ymmärtämään myös toisen osapuolen näkökanta asiaan. Asioiden käsittelyyn kaivattiin enemmän avoimuutta selän takana puhumisen sijaan. Haasteellisena koettiin myös sopivan keinon löytäminen ristiriitatilanteeseen puuttumiseen, koska kaikki ovat erilaisia.

Se, ettei haluta puhua asioita suoraan sen henkilön kanssa, jonka kanssa ristiriita on. Kerrotaan asiasta osastonhoitajalle/aoh:lle mutta samalla varmistetaan, ettei asiasta puhuta asianomaiselle.

Haasteellisinta on se, että asiat pystytään pitämään työasioina, eli että ei mennä liikaa henkilökohtaisuuksiin. Osastonhoitajien täytyy pysyä puolueettomina ratkaistessaan tilannetta. Koska jokainen meistä on persoonaltaan erilainen, on haasteellista osata lähestyä ja ratkoa tilanteita jokaiselle sopivalla tavalla.

5.3 Esimiesten valmiudet puuttua ristiriitatilanteisiin ja työvälineet ristiriitatilanteisiin puuttumisessa

Esimiehet kokivat ristiriitatilanteisiin puuttumisen olevan kaikkein haasteellisimpia tilanteita esimiestyössään ja ohjeista huolimatta olevansa asemassaan hyvin yksin. Esimieskoulutuksen kautta he olivat saaneet teoretietoa, ja osa vastaajista koki talon tasolla olevan hyvät ohjeet tilanteisiin puuttumiseen. Tärkeimpänä valmiutenaan esimiehet kokivat kuuntelemisen taidon ja mahdollisimman nopean puuttumisen asioihin.

Asioita on käyty läpi eri koulutuksissa, mutta tilanteet yksilöllisiä. Itsensä jatkuvaa kehittämistä – ”älä provosoidu, älä hermostu, kuuntele, perustele, ole oikeudenmukainen...” Kaikkien pitäisi olla tasa-arvoisia, huolimatta mikä on ammatti.

Esimieskoulutuksen kautta olen saanut ainakin teoretietoa, mutta teorialtaan ei yksistään auta. Esimiehellä pitää olla uskallusta ja herkkyyttä puuttua vaikeisiin asioihin mahdollisimman nopeasti.

Ristiriitatilanteisiin puuttumisen työvälineiksi esimiehet kaipaivat matalan kynnyksen lomaketta ja selkeitä ohjeita talon tasolle erilaisista tilanteista. Matalan kynnyksen lomakkeen avulla ristiriitaa aiheuttavan asian voisi käsitellä heti, kun ongelma huomataan. Lisäksi esimiehet kaipaivat koulutusta ja käytännön esimerkkejä. Varhainen puuttuminen koettiin hyväksi asiaksi ristiriitatilanteita ratkaistaessa.

Puhetaitoja, ymmärrystä mikä aiheuttaa tilanteen (en aina ymmärrä mistä alkoi ja miksi). Asiat usein kovin pieniä ja suorastaan naurettavia. Tietoa, miten voi henkisesti vahvistaa alaisiaan, ettei joka pikkuasiasta riidellä.

Konkreettisia esimerkkejä työelämästä, tietoa, joka ei toimi vain teoriassa vaan myös työelämässä.

5.4 Ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja ratkaisemisessa saatu tuki

Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa ja käsittelemisessä kaikki vastaajat nostivat esille vertaistuen ja esimiehen tuen merkityksen. Vertaistuellla tarkoitetaan samassa asemassa olevaa esimestä eri yksikössä. Esimieheltä vastaajat olivat saaneet lainopillisia neuvoja ja varmistusta pykälien mukaan toimimisesta sekä käytännön vinkkejä. Asioita oli myös pohdittu yhdessä esimiehen kanssa. Eri yksiköistä huolimatta ongelmat olivat vastaajien mukaan niin samankaltaisia, että niitä pystyttiin vertaistuen avulla hyvin selvittämään.

Esimieheltäni olen saanut loistavaa tukea. Mm. suullisia ja kirjallisia ohjeita, lainopillisia neuvoja, läsnäoloa. Tarvittaessa mukaan puheeksi otto - tilanteeseen.

Tukea olen saanut omalta esimieheltäni ja vertaistuelta (vastaavassa virassa olevilta) omasta talosta. Vaikka työskentelemme eri yksiköissä, ongelmat ovat kuitenkin usein samanlaisia.

5.5 Esimiesten kokemukset organisaation varhaisen puuttumisen mallista

Joissakin tapauksissa esimies oli käyttänyt organisaation puheeksiottamisen mallia ristiriitatilanteiden ratkaisemisen apuna. Se koettiin tasapuolisena kaikille ja mallin avulla koettiin tilanteisiin tarttumisen olevan helppoa. Mallin avulla koettiin helpoksi tarttua ongelmiin ja keskustella niistä, ennen kuin tilanteet pääsivät liian pahaksi. Enemmistö vastaajis-

ta koki kuitenkin mallin olevan kömpelö, ei tiennyt sen olemassaolosta tai ei ollut sitä käyttänyt. Varhaisen puuttumisen malli on saatavilla organisaation intranetistä.

Erittäin hyvä, että on kunnon ohjeet, miten ja milloin toimitaan. Tietää, mistä keskustellaan ja mitkä asiat pitää ottaa esille. Tasapuolista kaikille, ketään ei oteta silmätikuksi. Tilanteet eivät ehdi päästä liian pahaksi, jos toimitaan ohjeen mukaan. Työhyvinvointi säilyy hyvänä.

Haastava. Välillä on otettu työterveys mukaan.

5.6 Toimintamallin kehittäminen ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi ja sen jalkauttaminen käytännön työhön

Toimintamallit ristiriitatilanteissa toimimiseen on kehitetty muun muassa Satakunnan ja Etelä-Karjalan sairaanhoitopiireille sekä Vaasan kaupungille. Kyseessä ovat ohjeet koko työyhteisölle ja samalla työyhteisön pelisäännöt. Omassa opinnäytetyössäni lopputuotoksen kehittäminen alkoi näihin malleihin tutustumalla sekä ohjausryhmäni kanssa keskustelemalla. Kyselyni vastaukset esittelin ohjausryhmälleni tapaamisessa lokakuussa 2011 ja ohjausryhmäni kanssa käydyn keskustelun perusteella toivottu malli oli matalan kynnyksen lomake alaisten keskinäisten ristiriitojen ratkaisemisen tueksi. Kysymykset luonnostelin ohjausryhmäni kanssa samassa tapaamisessa kyselyni vastausten pohjalta ja tarkensin niitä kirjallisuutta ja terveydenhuollon alueiden puuttumismalleja hyväksikäyttäen. Nämä kysymykset kävimme läpi ohjausryhmäni jäsenten kanssa, ja tein heidän toivomansa ja tarpeelliseksi katsomansa muutokset niihin. Hahmottelin lomakkeeseen saatekirjeen ja muokasin sen ohjausryhmäni jäsenten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Kaavakkeen ulkonäöstä ja -muodosta keskustelimme, mutta päädyimme kaavakkeen selkeään ulkoasuun.

Pyrimme tekemään kaavakkeen kysymyksistä helposti ymmärrettäviä ja useammalla sanalla vastattavia, jolloin alaiset joutuvat miettimään asiaa syvemmältä 'kyllä'- tai 'ei'-vastausten sijaan. Kaavakkeen kysymykset on suunniteltu siten, että niillä saadaan esille vastauksissa esille tulleiden ongelmien syyt ja näin mahdollistetaan niistä keskusteleminen. Usealla kysymyksellä on tarkoitus kartoittaa kaavakkeen käyttäjien mielipiteet ja kokemukset laajemmin ja pienempinä osa-alueina, jolloin kaavakkeen käyttäminen olisi luontevaa ja koettu tilanne tai tuntemus helpompi selkiyttää sekä jäsenellä. Näin myös sen vuoksi, että ohjausryhmäni kanssa ajatellaan useamman kysymyksen madaltavan kyn-

nystä kaavakkeen käyttöön ja siten edistävän avoimempaa keskustelua. Kaavaketta käytettäessä on tarkoitus, että tapahtuman/tilanteen molemmat osapuolet saavat näkökulmansa esille. Tärkeää on käydyn keskustelun dokumentointi sekä yhteisten tavoitteiden sopiminen tilanteen korjaamiseksi. Kaavakkeesta jää kopio keskustelun molemmille osapuolille. Alkuperäinen kaavake annetaan esimiehelle, joka arkistoi sen. Tilanteen toistuessa täytetyn kaavakkeen pohjalta voidaan käydä uudelleen keskustelua ja kartoittaa ratkaisuvaihtoehtoja.

Vuoden kuluttua kaavakkeen käyttöönotosta on tarkoitus arvioida sen toimivuutta ja tarvittaessa kehittää kaavaketta edelleen. On myös tilanteita, joissa esimies joutuu puuttumaan jo ilmenneeseen epäkohtaan, jota alaiset eivät ole keskenään saaneet sovittua. Tällöin täytetty ja allekirjoitettu kaavake toimii dokumenttina aiemmin sovitusta ja ongelmaan/epäkohtaan on luonteva puuttua (ks. LIITE 3). Kaavakkeen myötä myös alaiset joutuvat miettimään tarkemmin omaa vastuutaan työyhteisön hyvinvoinnista.

Kaavakkeen oli tarkoitus olla epävirallinen, eikä sitä pitänyt arkistoida. Koska kaavakkeen tarkoitus on työhyvinvoinnin parantaminen ristiriitojen ratkaisemisen avulla, kaavakkeen arkistointi tukee tätä näkökulmaa. Alkuperäinen kaavake jää esimiehelle arkistoon salassapitoa noudattaen, ja kaavakkeiden vastauksia tullaan nimettömänä käyttämään vain jatko-seurannassa ja tilanteen kartoittamisessa.

Kaavake ja toimintamalli tullaan esittelemään osastotunnilla osastolla kahdeksan kevään 2013 aikana sekä muissa medisiinisen tulosalueen toimipisteissä erikseen sovittuina ajankohtina opinnäytetyöni valmistuttua. Tällöin alaiset ja yksiköiden esimiehet saavat tietoa kaavakkeesta ja sen käyttötarkoituksesta. Medisiinisen tulosalueen osastonhoitajille kaavake ja käyttöopas esitellään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen maaliskuussa 2013, huhtikuussa 2013 Kiurun henkilöstöpäällikkö esittelee kaavakkeen erillisessä esimiehille suunnatussa koulutusiltapäivässä. Lääkäreille kaavake ja toimintamalli esitellään erikseen sovittuna ajankohtana aloittaen medisiinisen tulosalueen lääkäreistä. Erikoissairaanhoidon muulle henkilöstölle kaavake ja toimintamalli esitellään heidän esimiehensä ja luottamusmiehensä kautta, esimerkiksi siivouspalvelu ei ole keskussairaalan omaa toimintaa vaan ostopalvelu. JYTA-alueelle kaavake ja toimintamalli esitellään erikseen sovittavana ajankohtana.

Esittelen kaavakkeen ja toimintamallin itse osastotunneilla alaisena alaisille, tällä asettelulla vältetään tunteelta ”ylhäältä alas”-määräämisestä ja pyritään sitouttamaan alaisia toimintamallin käyttämiseen. Toivon alaisena voivani vaikuttaa myös esimiehiin sitouttavasti: koska olen itse mallin kehittänyt ohjausryhmäni tuella, osaan sen käytön myös perustella. Toimintamalli ja kaavake (LIITE 3) tullaan linkittämään sairaanhoitopiiriin intranetiin, josta se on vapaasti henkilöstön tulostettavissa ja käytettävissä. Osastonhoitajille tulostetaan kaavakkeita valmiiksi, koska intranetin käyttö on osastoilla vielä hyvin vaihtelevaa.

Koska kaavake on yleisluontoinen, sopii se sellaisenaan myös muihin kuin terveydenhuollon toimipisteisiin ja alaisten keskinäiseen selvittelyyn. Vastaavaa kaavaketta ei ole aiemmin ollut käytössä, ja henkilöstöpäälliköltä saamani palautteen perusteella sille on tarvetta myös Kiurun ulkopuolella. Muokkaamalla toimintamallia kaavake soveltuu hyvin myös muihin kuin alaisten keskinäisiin ristiriitatilanteisiin. Kehittämäni kaavakkeen avulla toivon työyhteisön ja alaisten pystyvän helpommin keskenään vaikuttamaan koko työyhteisön ilmapiiriin avoimuuteen ja näin työhyvinvoinnin parantamiseen asioista keskustelemisen kautta. Täten asiat eivät pääsisi kehittymään ylitsepääsemättömän vaikeiksi.

5.7 Toimintamallin ja kehittämisprosessin arviointi – ohjausryhmän palaute

Toimintamalli on kehitetty yhteistyössä ohjausryhmän kanssa. Ohjausryhmä halusi kaavakkeesta helposti lähestyttävän, epävirallisen oloisen matalan kynnyksen kaavakkeen. Heidän toiveidensa pohjalta luonnostelin vaihtoehtoja, joita muokattiin tarpeen mukaan. Ohjausryhmäni on kokenut aiheeni ja lopputuotoksen tärkeänä ja työelämän tarpeisiin vastaavana. Koko kehittämisprosessin ajan ohjausryhmäni on ollut ajan tasalla työn edistymisestä, ja tutkimukseni kyselyn he kokivat hyvänä tiedonkeruumenetelmänä.

Haastattelin palautteen saamiseksi kunkin ohjausryhmäni jäsenen erikseen kaavakkeen esittelyn yhteydessä, ja näissä tapaamisissa kävimme läpi muilta saamani kommentit ja kehittämis ehdotukset sekä tarkensimme tulevaa toimintatapaa. Ohjausryhmäni on ollut tyytyväinen luomaani kaavakkeeseen sellaisenaan kysymysten osalta. Saatekirjeeseen ja toimintamalliin henkilöstöpäällikkömme toivoi mainintaa, että ne ovat syntyneet opinnäytetyöni tuloksena. Kehitettyyn toimintamalliin ylihoitaja toivoi selkeää kaavaa kaavakkeen käytöstä. Kaavaketta he eivät halunneet muuttaa tai esitellä erikseen, vaan tarkoitus on

ottaa kaavake käyttöön koko medisiiniselle tulosalueelle ja myöhemmin koko organisaatiossa. Kaavakkeen käytön selkiyttämiseksi tein vuokaavion. Toimintamalli otetaan käyttöön ilman erillistä esitestausta ja se esitellään Kiurun esimiehille opinnäytetyön valmistuttua. Kaavaketta tarkistetaan vuoden kuluttua sen käyttöönotosta. Tuolloin kartoitetaan kaavakkeiden avulla esiin tulleet tilanteet sekä käytettyjen kaavakkeiden määrä. Näiden tulosten pohjalta kaavaketta muokataan tarvittaessa.

Olen esitellyt kaavakkeen myös henkilöstön edustajalle, ja hän oli siihen tyytyväinen. Hän toivoo kaavakkeen toimivan matalan kynnyksen puuttumisvälineenä, jolloin ristiriitatilanteet saataisi ratkaistua ennen niiden kärjistymistä. Näin välttyttäisiin riitatilanteilta, joissa henkilöt eivät enää ole keskusteluyhteydessä tai käsittelemättömien erimielisyyksien vuoksi haluavat jarruttaa kaikkea kehitystä työyhteisössään.

6 POHDINTA

6.1 Opinnäytetyön tulosten ja kehittämisprosessin pohdinta

Opinnäytetyön tuloksissa koen olleen paljon yhtäläisyyksiä omiin kokemuksiini alaisena. Esimieheen kohdistuvat odotukset ovat suuret, ja helposti lähestyttävälle esimiehelle on matala kynnys käydä kertomassa pienetkin ongelmat ilman, että niitä yritetään ensin alais-
tasolla ratkaista. Vastauksissa nousi esille ongelmista puhuminen toisen osapuolen selän takana. Ongelmista kerrotaan esimiehelle, muttei haluta hänen vievän asiaa eteenpäin toisen suuttuttamisen pelossa. Tämä asettaa mielestäni esimiehen hankalaan asemaan myös eettisesti tarkasteltuna, koska Kiurun perusarvoiksi on määritelty ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, hyvinvointi ja terveys sekä toiminnallisiksi arvoiksi vastuullisuus ja vaikuttavuus. Organisaation strategiaan peilaten nämä arvot eivät toteudu tällä hetkellä osan alaisia keskuudessa.

Suomen eri kuvantamisyksiköiden esimiesten kokemuksia johtamisen eettisistä haasteista on tutkittu Härkäsen toimesta 2011. Tutkimuksessa osastonhoitajien kokemissa eettisesti kuormittavissa tilanteissa nousi esille kysymys uhasta oman toiminnan epäoikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta omasta syyllisyyden tunteesta. Osastonhoitajan johtamistyössä ilmeni monenlaisia riskitekijöitä, jotka osittain johtuivat tehtävien moninaisuudesta, hallinnollisesta vastuusta ja muista ammatillisista vaatimuksista tai toimintaan liittyvistä asioista, jotka ohjasivat osastonhoitajia usein moraalisiin kompromisseihin. Osastonhoitajat tarkastelivat oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta oman roolin, työn, työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta. Osastonhoitajien mielestä heidän työtään ohjasivat arvot ja pohjana toiminnassa oli useimmiten yhteisesti sovitut pelisäännöt. Yhteisistä pelisäännöistä huolimatta henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat, kuten ohjeiden ja pelisääntöjen noudattamattomuuteen liittyvät asiat olivat tutkimuksen monissa vastuksissa esillä. Eettisiä haasteita syntyi henkilökunnan rehellisyyteen liittyvissä ristiriidoissa tai esimerkiksi tiedon salaamisesta eri syistä sekä asioiden vääristelystä ja myös selän takana puhumisesta. Osastonhoitajat kokivat olevansa monta kertaa ”puun ja kuoren välissä”. Tämä näkyi eettisinä ongelmina resursointiin ja työvoiman riittävyyteen liittyvissä tilanteissa ja myös toiminnan luonteeseen liittyvänä asiana. Vastaajat kokivat myös jossain määrin eri elämän alueiden

ongelmien lisääntyneen työntekijöillä, ja tämä nousi esille osastonhoitajien kirjoituksissa ja näytti haittaavan kaikkien osapuolten työskentelyä. Vastauksissa viitattiin myös tilanteisiin, joissa potilaita oli kohdeltu huonosti, ja osastonhoitaja koki näihin puuttumisen eettisesti kuormittavaksi. Jatkuvat muutokset organisaatioissa koettiin myös eettisesti raskaiksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, etteivät eettiset dilemmat olleet useinkaan suuria strategisia kysymyksiä, vaan liittyivät jokapäiväisiin tilanteisiin, joita osastonhoitajat kohtasivat. (Härkänen 2011.)

Opinnäytetyöhöni liittyneen kyselyn tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kuin teoriassa esitetyt ja aiemmissa tutkimuksissa ilmenneet ristiriitojen syyt: ihmissuhteisiin ja ihmisten keskinäisiin kanssakäymisiin liittyviä, työn tekemiseen ja työjärjestelyihin liittyviä. Näin siitä huolimatta, että esimiehet vastasivat avoimeen kyselylomakkeeseen omin sanoin. Tämän perusteella ihmisten väliset ristiriidat ovat hyvin yleisiä alasta riippumatta, mutta niiden ratkaisemiseksi ei ole yhtä ainoaa oikeaa mallia. Kyselyni tulosten perusteella toimintamallille on tarvetta samoin kuin alaisten omalle aktiivisuudelle työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkijana ja alaisena yllätyin vastauksissa esille tulleista asioista, kuinka arkipäiväisiä ne ovat. Esimerkiksi ristiriitatilanteet alkavat hyvin pienestä erimielisyydestä. 2011 toteutetussa Työterveyslaitoksen Kiurulle teettämässä Parempi Työyhteisö -henkilöstökyselyssä kuitenkin 85 % vastaajista kertoi toimivansa työilmapiirin parantamiseksi. Ohjausryhmäni kyseenalaistaa tuon kyselyn vastausten suuren prosenttiosuuden työyhteisön ilmapiiirin hyväksi toimimisesta ja edistämisestä arjen johtamistyössä kohtaamiensa tilanteiden valossa.

Opinnäytetyöni aihe nousi esille omasta kiinnostuksestani asiaan ja sain sille työelämän tuen. Työhyvinvointi ja alaistaidot ovat mielestäni tärkeä osa työssä jaksamista, ja sen vuoksi halusin tutkia aiheita tarkemmin. Halusin nostaa enemmän esille alaisten omaa aktiivisuutta osallistua oman työhyvinvointinsa kehittämiseen ja arkipäivässä esiintyvien ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Toimintamallin ristiriitatilanteissa toimimiseen on tarkoitus vähentää esimiesten kuormitusta alaisten keskinäiseen välienselvittelyyn puuttumisessa ja samalla nostaa esille alaistaitojen käsite käytännössä sekä pelisääntöjen merkitys työyhteisössä. Opinnäytetyöhöni liittyvän kyselyn tein esimiehille, koska koen alaisen roolissa toimivana olevani tietoinen alaisten keskinäisistä ristiriidoista. Esimiesten kokemukset noista ristiriidoista ovat olleet tähän saakka vain satunnaisen kommentin valossa ilmeneviä

ajatuksia ja halusin selvittää niitä tarkemmin. Tulevana esimiehenä koin tärkeäksi saada esimiesten omat käsitykset esille vastauksiin.

Opinnäytetyön prosessin myötä koen tarkkailevani eri tavalla paitsi omaani myös esimiehen toimintaa ja häneen kohdistuvia odotuksia. Usein esimiehen odotetaan ratkaisevan esitetty ongelma saman tien tai pitävän salassa suuretkin työyhteisössä vellovat ristiriidat. Ristiriitojen ratkaisemiseen esimiehet olivat hakeneet lisäkoulutusta itselleen ja osassa vastauksia sitä myös alaisilleen tarjonneet. Kuitenkin vastausten perusteella ristiriitojen ratkaisu on pääasiallisesti esimiehen vastuulla. Kuinka osastonhoitaja saa motivoitua alaisensa kouluttautumaan ja tarkastelemaan omia alaistaitojaan? Ovatko osastonhoitajan resurssit sellaiset, että ne mahdollistaisivat alaisten kehittymisen tukemisen? Kyselyni vastausten perusteella edellä mainitut asiat ovat pitkälti kiinni myös alaisen omasta halusta kehittyä ja ottaa vastuuta.

Kuntayhtymässä on käytössä ns. varhaisen välittämisen malli. Työnantajan edustaja eli esimies (osastonhoitaja) yhdessä työntekijän kanssa käyvät mallinnetun työhyvinvointikeskustelun, kun lyhyet sairauspoissaolot ovat toistuvia (kolmannesta lyhyestä sairauspoissaolosta neljännesvuoden aikana) tai jos sairauspoissaoloja kertyy vähintään 15 päivää neljännesvuosijaksolla. Kuntayhtymä pitää tärkeänä henkilöstön työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin edistämistä. Keskustelun tavoitteena on tukea työntekijän työssä jatkamista ja kehittää aktiivisesti työoloja. (Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru 2012.) Itse tutustuin tähän malliin opinnäytetyötäni tehdessäni ja koin sen abstraktiksi. Työelämässä on ongelmana, että esimiehen aikaa menee alaisten keskinäisiä ristiriitatilanteita selvitellessä. Näissä tilanteissa usein alaiset voisivat selvittää asian keskenään esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen pohjalta.

Opinnäytetyölläni on ollut työelämän ohjausryhmä, johon ovat kuuluneet medisiinisen tulosalueen ylihoitaja Sari Timonen, henkilöstöpäällikkö Eija-Liisa Heikkilä ja osasto kahdeksan osastonhoitaja Lilian Junell. Ylihoitaja Sari Timonen on toiminut työelämän ohjaajana, ja olen hänen kanssaan keskustellut aiheestani ja sen merkityksestä työyhteisöille. Käytännön työssä esiintyvistä ristiriitatilanteista olen saanut tietoa työsuojeluvaltuutetulta Sakari Ruisaholta, osastonhoitajalta Lilian Junellilta ja henkilöstöpäällikkö Eija-Liisa Heikkilältä. Ohjausryhmäni on antanut hyviä neuvoja ja vinkkejä kaavakkeen kehittämi-

seen, ja myös Kiurun työsuojelupäällikkö Eija Tarmasto on ollut tapaamisessamme kertaalleen mukana. Kehitetyn kaavakkeen avulla alaiset voivat pyrkiä asioiden avoimempaan ratkaisuun, ja näin myös esimiehen aikaa vapautuu muuhun työhön. Samalla alaiset joutuvat tarkemmin miettimään omaa osallisuuttaan työyhteisön viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Tämä sitouttaa alaisen toimimaan työyhteisönsä hyväksi ja itsensä johtamiseen sekä tukee organisaation strategian arvojen mukaista toimintaa.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Työyhteisöjen toimintaa tai kehittämishankkeiden logiikkaa ei voida ymmärtää pelkästään virallisia tavoitteita, periaatteita ja organisaatiokaavioita tarkastelemalla, vaan olennaista on ymmärtää myös toimijoiden tapaa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita (Toikko & Rantanen 2009, 54). Oma roolini tutkijana oli yhtä aikaa olla tutkijana sekä alaisena, mutta koen tämä asetelman auttaneen minua aiheeni tarkastelussa. Tiedän kohdeorganisaation toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet sekä toimintaympäristön. Koen saaneeni rehellistä palautetta esimerkiksi työtovereiltani kaavakkeen suhteen, koska minulla ei ole esimiesasemaa taustanani. Kuitenkin opinnäyteprosessin myötä tarkkailen alaisena ja tutkijana työyhteisön toimintaa ja ohjausryhmäni kanssa puolestaan he ovat suhtautuneet minuun tutkijana enemmän kuin organisaation työntekijänä. Tunnen organisaation periaatteet ja tavoitteet alaisen roolissa, ja aiemman koulutukseni myötä henkilöstön työskentelytavat ovat tuttuja myös oman osastoni ulkopuolella.

Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Laadullisen tutkimuksen piirissä kysymykset reliabiliteetista eli luotettavuudesta ja validiteetista eli pätevydestä on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden (*confirmability*) käsitteellä. Tutkijan on näytettävä aineistonsa ja siihen perustuva argumentaatio mahdollisimman avoimesti, jolloin hän voi vakuuttaa tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevydestä. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen ja luotettavuuden kannalta on olennaista tietää, missä prosessin vaiheissa toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124.) Tutkijan roolissa olen ollut aktiivisesti mukana toimintamallin

kehittämisessä koko kehittämisprosessin ajan ja vuorovaikutuksessa ohjausryhmäni kanssa. Kyselylomakkeen vastaukset kävin läpi ohjausryhmäni kanssa, ja teimme johtopäätöksiä vastausten perusteella.

Sähköpostikyselyjen ja -haastattelujen etuna on, että haastattelutilanteen mahdolliset haitteikijät vähenevät. Visuaaliset ja ei-verbaaliset tekijät, jotka todellisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutustilanteessa määrittävät valta-asemia, eivät ole läsnä sähköisessä kommunikaatiossa. Tutkijan sukupuoli, etninen tausta ja ikä eivät määritä vuorovaikutusta yhtä voimakkaasti kuin välittömässä kasvokkain kohtaamisessa. (Kuula 2006, 174.) Omassa kyselyssäni hyödynsin sähköpostikyselyn tuomaa anonymiteettia vastaajien hyväksi, koska oman ammattitaustani ja työhistoriani vuoksi osa vastaajajoukosta oli osin tuttuja. Kyselyyni vastanneet suhtautuivat aiheeseeni myönteisesti ja anonymiteetin säilyttämisestä huolimatta sain kahdelta vastaajalta nimellä kiitosta aiheestani ja tutkimuksestani.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein myös sulkeistamisesta (*bracketing*), joka tarkoittaa, että tutkija on mahdollisimman hyvin tietoinen omista ennakkoletuksistaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tutkija pyrkii koko tutkimusprosessin ajan etenemään niin, etteivät ennakkoletukset ohjaa tutkimusta. Tutkijan ennakkoletusten tunnistaminen ja niiden avoin kuvaaminen lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 165-166.) Tutkijan roolissa olen tiedostanut omat asenteeni tutkittavaan aiheeseen. En ole antanut omien asenteideni vaikuttaa tutkimukseeni, vaan olen esimerkiksi tehnyt analysoinnin avoimuuden periaatetta noudattaen.

Avoimuuden periaatteella olen liittänyt tutkimuksen vastaukset ja niiden analysoinnin liitteeksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että suoritin aineiston keruun avoimella kyselyllä ja vastaukset käsiteltiin nimettöminä. Haastattelumenetelmällä suoritettuna oma roolini keskussairaalan työntekijänä olisi saattanut vaikuttaa vastauksiin, ja näin ollen myös tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, etten ole saanut tutkimuksestani tai sen lopputuotteesta taloudellista korvausta.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt mahdollisimman tuoreeseen tutkimustietoon ja tämän vuoksi pyrkinyt rajaamaan lähteet 2000-luvulla julkaistuihin teoksiin ja artikkeleihin työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta ja alaistaidoista. Näin olen tavoitellut mahdolli-

simman tuoretta tutkittua tietoa ja pystynyt vertailemaan eri lähdeaineistojen yhteneväisyyksiä lähdekritiikkiä noudattaen. Opinnäytetyön aineistona olen käyttänyt tekemäni kyselyn vastauksia, aiempia tutkimuksia ja teoriaa työhyvinvoinnista ja henkilöstöjohtamisesta, Kiurun strategiaa vuosille 2012-2015, Kiurun tilinpäätöskertomusta vuodelta 2011 sekä tutkimuspäiväkirjaani. Lisäksi olen hakenut myös kansainvälistä ajankohtaista tutkimustietoa eri tietokannoista kuten Melinda, Academic Search Elite, MOT ja Medic.

6.3 Opinnäytetyön etiikka

Koen tärkeäksi ihmisarvon kunnioittamisen ja loukkaamattomuuden. Aiheeni on vaikea, ja se herätti ajatuksia minussa itsessäni alaisena ja tutkijana sekä toimintaympäristössäni. Tämän vuoksi koin tärkeänä, että sain kyselyyni vastaajien omin sanoin kertomana tilanteita, joihin he kaipaavat toimintamallin rakentamista ja sääntöjen selkiyttämistä. Tutkimukseni koen eettisesti kestäväksi. Tutkimuksen vastaukset ovat hyödynnettävissä organisaation käyttöön.

Hyvä tutkimus noudattaa aina hyvää tieteellistä käytäntöä, ja tutkijan tehtävänä on minimoida tutkimuksen haitat ja suhteessa niihin maksimoida tutkimuksen hyödyt (Vilka 2007, 90-91). Aiheen valinnan tulee olla eettisesti ja teoreettisesti perusteltu ja sen tulee tuottaa uutta tietoa tieteenalalle (Aho 2011, 41-42; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176-177.). Arkaluontoisten aineistojen analysoinnissa tutkijalla tulee olla vahvuutta työskennellä aineiston kanssa useita kertoja ja pitkän ajan. Tutkijalla tulee olla myös kyky irrottautua omista tunteistaan ja analysoida vastaajien kokemuksia etäältä. (Aho 2011, 41-42.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein alkuperäisilmauksia verifioimaan saatuja tutkimustuloksia. Tällöin on tärkeää arvioida, onko esimerkiksi murrekieliset alkuperäisesimerkit syytä kääntää yleiskielelle tunnistettavuuden vuoksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 179-180.)

Tämän tutkimuksen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin huolellisesti, sekä säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan huolellisesti lukitussa laatikossa. Tutkimukseni lähtökohtana on ollut ihmisarvon kunnioittaminen, ja sen vuoksi tutkimukseeni vastaaminen oli vapaaehtoista. Anonymiteetin takaamiseksi

olen analysointivaiheessa muokannut saadut vastaukset kirjakielelle asiasisältöä muuttamatta.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja työn seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat tutkimusetiikassa myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä, ja tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä. Lisäksi heidän on tiedettävä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa yrityksen toimintaa edistävässä hankkeessa. (Ojasalo ym. 2009, 48.) Tutkimusetiikka tarkoittaa yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Kollegat tulee työelämässä nähdä hyvin laajasti, heihin luetaan esimerkiksi oman toimi-, ammatti- ja lähialojen edustajat sekä heidän sidosryhmänsä. Tutkimusetiikka jakaa epärehellisen ja vilpillisen toiminnan kahteen ryhmään: vilppiin ja piittaamattomuuteen. Vilppi tarkoittaa toimintaa, jossa sepitetään, vääristellään tai plagioidaan toisten tuotoksia. Piittaamattomuuden katsotaan johtuvan tutkijan puutteellisista tiedoista ja taidoista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, Vilkkä 2007, 89.)

Vastaaminen tekemääni kyselyyn tapahtui nimettömänä, koska aihe on arka. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyn vastaukset käsiteltiin nimettömänä. Tämän kerroin kyselyni saatekirjeessä vastaajille. Suoritin kyselyn avoimella kyselylomakkeella paperiversiona ja linkitin saman kyselyn sekä saatekirjeen myös vastaajaryhmän sähköpostiin. Molemmissa vaihtoehdoissa mahdollistin vastaamisen myös tietokoneella kirjoittaen, jolloin mahdollisuus käsialasta tunnistamiseen oli poissuljettu. Tutkijan oma mielipide aiheesta ei saanut vaikuttaa asiaan ja vastausten analysointiin, tämä on luotettavien tulosten kannalta ehdoton vaatimus. Rajatun vastaajajoukon vuoksi en eritellyt työpisteitä (poliklinikka/osasto) tai vastaajan asemaa apulaisosastonhoitajana tai osastonhoitajana.

Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen ja ihmisten itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan antamalla heille mahdollisuus päättää halukkuudesta tutkimukseen osallistumiseen. Jotta tämä onnistuisi, tulee heidän saada riittävästi

tietoa tutkimuksesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 25; Kuula 2006, 106.) Kyselyni saatekirjeessä selitin kyselyni ja tutkimuksen tarkoituksen ja vastaamisen olevan vapaaehtoista.

Epärehellisyyden välttämiseksi keskeisiä asioita ovat toisten tekstien plagiointi ja toisten tutkijoiden, kehittäjien tai toimijoiden osuuden vähättely. Lisäksi keskeistä on välttää omien tekstien plagiointia, tulosten kritiikitöntä yleistämistä, harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia ja määrärahojen väärinkäyttöä. Työelämän kehittämistöissä, joissa rahoitus tulee ulkopuolelta, ovat kaksi viimeistä teemaa hyvin ajankohtaisia. (Ojasalo ym. 2009, 49.) Opinnäytetyöni ei ole ollut työelämän rahoituksen alainen, vaan olen tehnyt sen oman vapaa-aikani puitteissa.

Ammatillisuus tarkoittaa aina myös oman toiminnan arvioimista. Oma toimintaamme pohtiessamme on hyvä miettiä, millaisia viestejä ja symbolisia merkityksenantoja oma toimintamme toiselle osapuolelle tarjoaa. Mitä paremmin omaa toimintaansa pystyy arvioimaan, sitä paremmin voi käyttää hyväksi kokemuksellista ja hiljaista tietoa, jota viestintä ja toiminta rivien välissä kuljettaa. Hyvä on myös muistaa, että valtaosa mielen toiminnasta tapahtuu tiedostamatta. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 151.) Oman opinnäytetyöprosessini aikana olen pitänyt tutkijan päiväkirjaa, jonka avulla olen voinut palata ajatuksiini ja tunteisiini tutkimusprosessin eri vaiheissa.

6.4 Oman ammatillisen kasvun pohdinta

Kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Keskeinen kehittämisen elementti on tavoitteellisuus ja kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat ja toisaalta näky jostain uudesta. Kehittämisen kohde voi vaihdella yksittäisistä ihmisistä toimintaprosesseihin, työyhteisöihin, organisaatioihin ja konkreettisiin tuotteisiin. Kehittämisen organisointi voi tapahtua johtajakeskeisesti, mutta kehittäminen voi olla myös koko organisaation yhteistä toimintaa. Kehittämisen ollessa koko organisaation yhteistä toimintaa on työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16-17.) Omassa opinnäytetyön prosessissani kehittäminen on ulottunut koko organisaatioon, ja olen pyrkinyt olemaan aktiivinen toimija tässä kehittämisessä. Kehittämisen organisoinnissa päävastuu tulee olemaan lähiesimiehillä, mutta

itse olen aktiivisesti mukana tiedonjakajan ja oman opinnäytetyön aiheeni asiantuntijan roolissa.

Koen kuluneen kehittämisprosessin olleen hyvin haasteellinen aihevalintani ja kokoaikaisen työssäkäyntini vuoksi. Aihe kuitenkin piti minua otteessaan, ja ajan kuluessa näkökulma aiheeseen lähestymiseen tarkentui esimiehen näkökulmaksi. Tämän prosessin aikana en itse ole ollut esimiesasemassa, mutta koen tarkastelevani työyhteisössä asioita esimiehen ja alaisen väliltä. Toimin alaisen roolissa mutta tiedän enemmän kuin alainen. Tämän koen olleen ajoittain haasteellista, etenkin kun alaiset kritisoivat esimiehen toimintaa omasta näkökulmastaan katsoen ilman koko organisaation toiminnan ymmärtämistä. Aiheeni myötä olen enemmän kiinnittänyt huomiota omaan käytökseeni ja alaistaitoihini työyhteisössä sekä pyrkinyt omalla toiminnallani edesauttamaan alaisia keskustelemaan ongelmista tai käytöspiirteistä toistensa kanssa asioiden selän takana puimisen sijaan. Prosessin myötä kykenen toimimaan työyhteisössäni paremmin, esimiestäni omalla toiminnallani tukien. Kiinnitän nykyään enemmän huomiota omiin alaistaitoihini ja niiden kehittämiseen omaksi ja työyhteisöni hyväksi. Opinnäytetyön kehittämisprosessin aikana koen oman alaisroolini muuttuneen aiemmasta keskitien kulkijasta tehokkaan, johtamista tukevan alaisen rooliin. Omalla toiminnallani kykenen tukemaan esimiehen johtamista ja kehittämisprosessin myötä ymmärtämään työskentelyorganisaatiossani tehtävien päätöksien taustat paremmin kuin aiemmin. Kehittämisprosessin aikana olen saanut eri tavalla perspektiiviä työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin ja epäkohtiin, ja esimiehen näkökulma on selkiytynyt ohjausryhmän kanssa käytyjen tapaamisten myötä. Kehittämisprosessin koen olleen rikas ja olen oppinut sen myötä paljon esimiehen ja alaisen keskinäisen yhteistyön merkityksestä. Olen saanut hyödynnettyä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa saamaani tietoa ja opinnäytetyöprosessin laajuudesta huolimatta koen sen hyödyttävän itseäni tulevana esimiehenä. Olen tyytyväinen työelämän suhtautumiseen aiheeseeni ja ohjausryhmältäni saamaani tukeen koko opinnäytetyöprosessin ajan. Ohjaava opettajani on antanut koko opinnäytetyöprosessin ajan tukea laajempaan näkökulmaan ja aiheen rohkeampaan ja laajempaan käsittelyyn.

Opinnäytetyöprosessin kautta koen saaneeni hyvät valmiudet työelämässä tarvittavaan itsensä kehittämiseen sekä kansainväliseenkin tiedonhakuun. Myös moniammatillinen yhteistyö on tämän prosessin myötä tutumpaa, ja osaan paremmin turvautua moniammatilliseen yhteistyöhön kuin ennen tätä prosessia. Vuorovaikutuksen koen parantuneen itseni ja

esimieheni sekä ohjausryhmäni välillä ja opinnäytetyöprosessin jälkeen koen paremmin kykeneväni ilmaisemaan mielipiteeni rakentavasti sekä antamaan kehittämissuhteita pelkän kritiikin sijaan.

Kyselylomakkeen suunnittelussa ja saatujen vastausten analysoinnissa koin ensisijaisen tärkeäksi, etteivät omat henkilökohtaiset mielipiteeni ja kokemukseni ohjaa kysymysten tekoa tai niiden analysointia. Vastauksia en pyrkinyt henkilöimään, vaan kaikki vastaukset saatuani kirjoitin ne koneelle kysymysten alle. Näin sain kokonaiskuvan vastauksista. Opinnäytetyöni aiheen ja kuluneen prosessin myötä olen oppinut paljon itsestäni ja itseni johtamisesta. Olen kuluneen prosessin aikana yllättynyt, kuinka monitahoinen työhyvinvoinnin ja johtamisen yhtälö on. Työhyvinvointi vaatii mitä suurimmassa määrin myös itsensä johtamisen taitoja.

Tutkimuskysymyksiini löysin vastaukset hyvin, esimiesten kokemukset käytännön työstä nousivat hyvin vastauksissa esille ja ovat esillä kehitetyssä kaavakkeessa. Konstrukttiivisen tutkimusotteen koin toimivaksi tässä työssä. Kaavakkeeseen ei ollut valmista mallia, vaan olen sen ohjausryhmäni kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hahmotellut. Ajoittain ylitsepääsemättömiltä tuntuvat tilanteet selkiytyvät hetken irtiotolla tilanteesta ja asioiden pohdinnalla. Prosessi on ollut mielenkiintoinen, mutta suuri haaste on ollut löytää opinnäytetyön tekoon ja prosessointiin tarvittava aika täysipainoisen työssäkäynnin ja kolmivuorotyön ohessa.

6.5 Jatkotutkimushaasteet ja tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni tuloksia koen voitavan hyödyntää useassa eri organisaatiossa myös Kiurun ulkopuolella, koska vastauksissa esille nostetut ristiriidat liittyvät ihmissuhteisiin ja työhön sekä näiden keskinäiseen suhteeseen. Kehitetty toimintamalli ja kaavake soveltuvat sellaisenaan tai hieman muokattuna myös muihin kuin alaisten keskinäisiin ristiriitatilanteisiin, esimerkiksi alaisen ja lähiesimiehen erimielisyyksien selvittelyyn tai esimiesten keskinäisiin ristiriitatilanteisiin ja useisiin eri organisaatioihin.

Jatkotutkimushaasteeksi nostan työhyvinvoinnin ja alaistaitojen yhteyden osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen, sillä kirjallisuudessa nämä linkittyvät useassa eri lähteessä toisiinsa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän vuoksi minua kiinnostaa, ovatko aktiivisesti omasta osaamisestaan huolehtivat myös niitä, jotka ovat tyytyväisempiä työhyvinvointiinsa ja tietoisempia alaistaidoistaan. Toiseksi jatkotutkimushaasteeksi nostan yhteenvedon tekemisen kehitetyn kaavakkeen avulla esiin nostetuista ristiriitojen aiheuttajista, ja kyselyn esimiesten kokemuksista ristiriitatilanteiden ilmenemisestä vuoden kuluttua kaavakkeen käyttöönotosta. Tällöin tiedetään, kuinka kaavaketta tulisi muuttaa ja onko se vähentänyt esimiehen kuormitusta ristiriitatilanteiden hoitamisessa, kuten oli tarkoitus.

6.6 Johtopäätökset

Tutkimuksessa saatiin tietoa siitä, millaisia ristiriitatilanteita Kiurun medisiinisen tulosalueen esimiehet työssään kohtaavat ja miten niitä tällä hetkellä ratkaistaan. Vastaukset ovat yleistettävissä myös muille tulosalueille ja muihin vastaaviin organisaatioihin. Vastausten perusteella on muodostettu matalan kynnyksen kaavake ja toimintamalli (LIITE 4) alaisten keskinäisen ristiriitatilanteiden selvittelyn tueksi. Toimintamallin voi yleistää koko organisaatioon ja yleisluontoisuutensa vuoksi myös sen ulkopuolelle useisiin erilaisiin työyhteisöihin. Seuraavassa esitellään tutkimuksessa esiin tulleet johtopäätökset.

1. Esimiesten työssään kohtaamat ristiriitatilanteet liittyivät ihmissuhteisiin ja työhön, nämä vastaukset olivat yhteneväiset aiemman teorian kanssa. Alaiset turvautuvat ristiriitatilanteiden ratkaisussa usein ensisijaisesti esimieheen. Avoimuuden puute työyhteisöissä aiheuttaa ristiriitojen ratkeamattomuutta ja tilanteiden kärjistymistä, näin ollen se myös tulehduttaa työyhteisön ilmapiiriä ja huonontaa työhyvinvointia. Tämä heijastuu myös alaisten perustehtävän hoitamiseen ja alaistaitojen toteuttamiseen.
2. Ristiriitojen ratkaisuihin esimiehillä ei ole ollut käytettävissä apuvälinettä, ja he toivoivat matalan kynnyksen kaavaketta. Tässä opinnäytetyössä kehitetty toimintamalli ja kaavake toimivat alaisten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisen apuna ja ovat vastauksena kolmanteen tutkimuskysymykseeni. Näiden avulla saadaan kartoitettua ristiriitojen osatekijät ja syyt ja tämän myötä mahdollistetaan sa-

mankaltaisten tilanteiden uusiutumisen ehkäisy (vrt. Almost 2006). Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen avulla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus puuttua pelisääntöjen vastaisesti toimimiseen.

3. Alaistaitojen käsite työyhteisöissä on uusi eikä yleisesti tunnettu. Alaistaitojen avulla alaiset voivat tukea esimiestään päivittäisessä johtamisessa ja sitoutua organisaation arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Alaistaitojaan kehittämällä alaiset voivat kehittää myös omaa ammatillista osaamistaan ja itsensä johtamista.
4. Opinnäytetyössä kehitetyn toimintamallin ja kaavakkeen avulla esimiehet voivat vastuuttaa alaisia pohtimaan omaa käyttäytymistään ja sen merkitystä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin parantuessa työilmapiiri paranee ja myös potilaiden saaman hoidon laatu paranee.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2., uudistettu laitos. Ryttylä: My Generation Oy.
- Adair, J. 2009. Leadership and Motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Aho, A. 2011. Arkaluontoisen tutkimusaiheen haasteita. Tutkiva Hoitotyö Vol 9 (3), 2011, 41-42.
- Almost, J. 2006. Conflict within nursing work environments: concept analysis. Journal of Advanced Nursing. Feb2006, Vol. 53 Issue 4, 444-453 (Abstract). Www-dokumentti. Saatavissa: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=19547106&site=ehost-live>. Luettu 6.2.2013.
- Arvassalo, L. 2006. Alaistaito. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>. Luettu 24.3.2010.
- Briscoe, D. & Schuler, R. 2004. Second edition. International human resource management. New York: Routledge.
- Crawley, J. 2011. I'll meet you half way (Abstract). Nursing Standard; 5/25/2011, Vol. 25 Issue 38, 64. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=62242944&site=ehost-live>. Luettu 6.2.2013.
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. 2002. Human Resource Management. Seventh edition. New York: Wiley.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. 2007. Managing Human Resources. Fifth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3., uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyrkäs, K. & Kaukonen, K. 2007. Ihmissuhteiden arkea koulun työyhteisössä - Konfliktilanteet työyhteisön haasteena. Www-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10276/URN_NBN_fi_jyu-2007416.pdf?sequence=1. Luettu 28.1.2013.

Häkkinen, K. 2002. Hyvinvoiva työyhteisö. Www-dokumentti. Saatavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/tyoyhteiso.stm. Luettu 8.6.2010.

Härkänen, P. 2011. Eettisen johtamisen dilemmat osastonhoitajien kokemana. Www-dokumentti. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110489/urn_nbn_fi_uef-20110489.pdf. Luettu 20.12.2012.

Jantunen, S. 2010. Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Vaasan ammattikorkeakoulu. Www-dokumentti. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13286/Jantunen_Sari.pdf.pdf?sequence=1. Luettu 5.2.2013.

Joki, E. 2006. Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos>. Luettu 3.2.2013.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Jussila, T. 2012. Työhyvinvoinnin kehittäminen Jorvin sairaalan osastolla K6. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/52414/Tanjan%20oppiari.pdf?sequence=1>. Luettu 8.2.2013.

Juuti, P. 2006. Teoksessa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kallioinen, A. 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/36327/Alaistaidot%20asiantuntijaorganisaatiossa.pdf?sequence=1>. Luettu 24.3.2010

Kankkunen, P. & Vehviläinen- Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja hyvinvointiin. Tutkiva Hoitotyö Vol 9 (2), 2011, 30-36.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauppinen, R. 2007. Teoksessa Silvennoinen, M. & Kauppinen, R.(toim.) Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, 7-19.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Keskinen, S. 2011. Alaistaidot osa kahden kauppaa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.taloustaito.fi/fi-FI/ta/tyo/alaistaidot-osa-kahden-kauppaa>. Luettu 29.6.2012.

Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoido- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru. 2011. Talous-arvio ja -suunnitelma 2012-2014. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kpshp.fi/fi/keski/talous/doc/talousarvio_ja_suunnitelma_2012_2014.pdf. Luettu 10.1.2012.

Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoido- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru. 2012. Tilinpäätöskertomus 2011. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kpshp.fi/fi/keski/talous/doc/tilinpaatos_2011.pdf. Luettu 20.1.2013.

Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoido- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru. 2013. Strategia vuoteen 2015. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kpshp.fi/fi/keski/talous/doc/strategia_2015.pdf. Luettu 30.1.2013

Kiviniemi, K. 2010. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3.painos. Juva: PS-Kustannus.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lukka, K. 2013. Konstruktiivinen tutkimusote. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.metodix.com/fi/sisallys/04_virtuaalikirjasto/dokumentit/aineistot/konstruktiivinentutkimusote. Luettu 3.1.2013.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Luettu 13.1.2013.

Manninen, O. 2009. (toim.) Työelämäosaamisen käsikirja. 2. painos. Tampere: Domus Print Oy.

Milczarek, M., Schneider E. & González , E. R. 2009. OSH in figures: stress at work — facts and figures. European Agency for Safety and Health at Work. European Risk Observatory Report. Www-dokumentti. Saatavissa: https://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work. Luettu 1.2.2013.

Mäkelä, K. 1992. Teoksessa K. Mäkelä (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkin-ta. Helsinki: Priima-Offset Ky.

Niemi, M. 2009. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Case: Esa-konserni. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Www-dokumentti. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2833/Niemi_Maria.pdf?sequence=1.
Luettu 6.2.2013.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pakarinen, T. 2012. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/Sivut/default.aspx>. Luettu 14.2.2013.

Pentikäinen, R. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen Lahden Rossossa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Www-dokumentti. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22264/Pentik%C3%A4inen_Reetta.pdf?sequence=2. Luettu 6.2.2013.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Puusa, A. 2011. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 114-125.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.

Rehnbäck, K & Keskinen, S. 2005. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntien eläkevakuutus. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9105_05s.pdf. Luettu 24.3.2010.

Risikko, P. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden tiedotteita 210/2011. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1572592#>. Luettu 8.12.2011.

Räisänen, K. & Roth, K. 2008. Hankalat tyypit työelämässä. 1.-2. painos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Räty, H. 2012. ”Ollaan pyörityt kuin hyrrät, ei tässä muu ole auttanut.” Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen paperiteollisuuden organisaatiomuutoksissa. Pro-Gradu. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05733.pdf>. Luettu 6.2.2013.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). 2006. Kehittämistyön risteyskäsiä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, M. 2006. Teoksessa M. Silvennoinen ja R. Kauppinen. Onnistu alaisena: näin johdan esimiestä ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 82-121.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: näin johdan esimiestä ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silvennoinen, M. & Kauppinen R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Skurnik-Järvinen, H. 2011. Ratkaise työpaikan ongelmat käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste. Päivitetty 16.11.2012, luettu 19.1.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Päivitetty 27.3.2012, luettu 19.1.2013.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sädevirta, J. 2006. Teoksessa Suurnäkki, T.(toim.). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, 59-96.

Taipaleenmäki, M. 2008. Alaistaidot - Alaistaitoja tukeva lähijohtaminen. Projektityö. Oulun Yliopisto. Hoitotieteen- ja terveyshallinnon laitos.

Tjäder, J. 2011. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Työterveyslaitos. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx. Päivitetty 12.10.2011, luettu 8.12.2011.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö. Www- dokumentti. Saatavissa: http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html. Luettu 16.12.2011.

Työterveyslaitos 2011. Johtaminen ja esimiestyö. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx. Luettu 1.2.2013.

Työterveyslaitos. 2012. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx. Luettu 12.1.2013. Päivitetty 19.2.2013.

Työturvallisuuskeskus. 2011. Alaistaitojen perusta. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaidot_tyon_tuottavuus_ja_tyohyvinvointi. Luettu 8.12.2011.

Työturvallisuuskeskus. 2012. Johtaminen. Www-dokumentti. Saatavissa:
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen.
 Luettu 1.2.2013.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 30.8.2002/738.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint, 281-295.

Vaasan yliopisto. 2011. Läike- hanke alkaa. Www-dokumentti. Saatavissa:
http://blog.uwasa.fi/laike/laike_hanke_alkaa/. Julkaistu 27.2.2011. Luettu 4.2.2013.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2009. Työyhteisötörmäyksiä - ristiriitojen käsittely työpaikalla. 3. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

KESKI-POHJANMAAN ERIKOISSAIRAANHOITO- JA
PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Tutkimuslupapäätös
Hallintoylihoitaja

20.04.2012

4 §


ASIA

Styrman Pauliina, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, ylemmän
ammattikorkeakoulun opinnot, Ristiriitoja ja niiden ratkaisua -
ratkaiseminen koko henkilöstön vastuulla. 11.4.2012

PÄÄTÖS

Tutkimuslupa-anomus hyväksytään.

ESITYKSEN TEKIJÄ**PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ**


Pirjo-Liisa Hautala-Jylhä
Hallintoylihoitaja

Arvoisa Esimies.

Opiskelen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Keski- Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa. Teen opintoihini liittyvän päättötyön työyhteisössä esiintyvistä ristiriidoista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää esimiehille toimintamalli henkilöstön ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen. Tällä kyselyllä kartoitan kehittämistyöni pohjaksi esimiesten kokemuksia yleisimmistä henkilöstön ristiriitatilanteista. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja on täysin vapaaehtoista. Kyselyn vastaukset jäävät ainoastaan minun käyttööni ja ne hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyö on valmis marraskuussa 2012 ja on saatavissa sen jälkeen Kokkolan koulutuskirjastosta sekä Theseus- tietokannasta. Opinnäytetyön tulokset esitetään osastonhoitajien kokouksessa työn valmistuttua.

Kehittämistyön käytännön ohjaajana/ohjausryhmänä toimivat medisiinisen tulosalueen ylihoitaja Sari Timonen, henkilöstöpäällikkö Eija- Liisa Heikkilä sekä osasto 8:n osastonhoitaja Lilian Junell. Ohjaavana opettajana on yliopettaja Annukka Kukkola.

Toivon Sinun käyttävän hetken aikaasi vastaamiseen ja palauttavan kyselyn viimeistään 31.5.2012. sisäisessä postissa osastolle 8. Voit täyttää kyselyn myös tietokoneella kirjoittaen ja vastaukset tulostaen (linkki sähköpostissa). Tarvittaessa voit jatkaa erillisellä paperilla tai lomakkeen kääntöpuolelle.

Annan mielelläni lisätietoja kyselystä ja opinnäytetyöstäni sähköpostitse osoitteesta: pauliina.styrman@cou.fi tai puhelimitse 050-5889218

Yhteistyöterveisin,

Pauliina Styrman

Liitteenä palautuskuori

5. Millaiset valmiudet Sinulla on puuttua ristiriitatilanteisiin?

6. Millaista tietoa ja käytännön työvälineitä koet tarvitsevasi ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi?

7. Millaista tukea ja keneltä olet saanut tarvittaessa ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja ratkaisemisessa?

8. Millaisena olet kokenut organisaation varhaisen puuttumisen mallin ristiriitatilanteiden käsittelyssä?

Kiitos vastauksestasi!

Kysymykset	Alkuperäiset vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
1. Millaisia ristiriitatilanteita työyhteisössäsi esiintyy?	<ul style="list-style-type: none"> - Epäkollegiaalisuutta, selän takana puhumista, toisten sanomisten väärinymmärtämisiä, ristiriitoja modulin- jaosta - mm. työvuoroihin/ työaikaan liittyviä, kadehditaan toisten työvuoroja tai työaika (osa-aikaisuudet). Potilaiden määrään tai sijoitteluun liittyviä, keskinäisten suhteiden toimimattomuutta, alaisten väliseen valtaan liittyviä ”pomottamisia”. Eri ammattiryhmien väliseen työnjakoon liittyviä eli mikä työ kuuluu kenellekin ja tekevätkö kaikki osansa. - Normaaleihin työasioihin liittyviä. Jos esimiehen vastaus/päätös perusteluineen ei tyydytä, henkilö provosoituu ja hakee työyhteisöltä turvaa. - Usein ristiriitatilanteet liittyvät henkilökunnan keskinäisiin suhteisiin, ei tulla toimeen keskenään. Myös toisen työn tekemättä jättäminen tai muille siirtäminen on yksi ristiriitojen aiheuttaja. Epätasa-arvo työntekijöiden kesken, koetaan että toinen saa kaiken toivomansa läpi (esim. pyhät aina vapaat, loma silloin kun haluaa) kun toiset noudattavat sovittuja sääntöjä. - Koulutus esim. Helsingissä alkaa aamulla klo 9. Kustannusten korvaus koulutuspäivää edeltävästä hotelliyöpymisestä Helsingissä aiheuttaa kiistaa. Lääkärit eivät kannu vastuuta/ huolehdi omista töistään. Työntekijä ei toimi sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Pettymyksiä, kun ei tule valituksi toimeen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Epäkollegiaalisuutta, selän takana puhumista, toisten sanomisten väärinymmärtämistä, ristiriitaa modulin- jaosta - Henkilökunnan keskinäiset suhteet, tekevätkö kaikki työnsä (muille siirtämistä). Epätasa-arvoa työntekijöiden kesken (toivomukset ja niiden läpimeneminen vs. sovitut säännöt). - Pomottamista. - Ristiriitoja ammattiryhmien välisestä työnjaosta - Sovittujen käytäntöjen vastaisesti toimiminen - Henkilökohtaisten asioiden yhteensovittaminen työn kanssa ja päinvastoin 	<ul style="list-style-type: none"> - Ihmissuhteisiin liittyviä - Työhön liittyviä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ristiriitoja aiheuttavat tilanteet

Kysymys	Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
Jatkoa: Millaisia ristiriitaitilanteita työyhteisössäsi esiintyy?	<ul style="list-style-type: none"> - Yksikössämme on erilaisia työtehtäviä ja sen vuoksi työnjako ei aina näytä kaikkien mielestä oikeudenmukaiselta. Lomia suunniteltaessa joudutaan tekemään kompromisseja, tämä aiheuttaa herkästi ristiriitaa työntekijöiden välillä. Myös jokin pieni asia voi aikaansaada ristiriitatilanteen, kun henkilöiden kemia ei oikein kohtaa. - Ristiriitatilanteet yleisesti liittyvät oikeudenmukaisuuden kysymyksiin ja ymmärrykset eivät aina henkilöstön ja työnantajan edustajalla ole samanlaisia. Resurssikysymykset ehkä painavat molempia osapuolia ja töiden sovittelu ei aina ole sujuvaa. Henkilökohtaiset toiveet ja näkemykset ovat henkilöstöllä työnantajasta poikkeavia. Esimerkiksi työajan käyttöön tai lomakysymyksiin liittyviä, ts. henkilökohtaisiin asioihin ja niiden yhteen sovittamiseen työn kanssa ja päinvastoin. 			
2. Minkä verran mainittuja tilanteita esiintyy?	<ul style="list-style-type: none"> - Ajoittain enemmän (yhteydessä kiireeseen?) - Yleensä noin kerran kuukaudessa. Jos osastolla kiirettä, tunnelma kiristyy ja ristiriidat lisääntyvät. Tällöin voi olla jopa viikoittain napinaa ja ristiriitoja. - 5-6 kertaa kuukaudessa - Lähes päivittäin - Vaihtelee – edellyttää toistuvaa keskustelua asiasta. - Ei usein, yritetty opetella puhumaan asioista ääneen, jotta vaikeat tilanteet käsiteltäisiin ennen ristiriitatilanteen kehittymistä - Viikoittain jollain tasolla, normaalia työyhteisön työtä 	<ul style="list-style-type: none"> - Jos kiirettä, tunnelma kiristyy ja ristiriidat lisääntyvät - 1-2 x/vko tai lähes päivittäin, ajoittain enemmän(yhteydessä kiireeseen?) - vaihtelee, edellyttää toistuvaa keskustelua asiasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaihtelevasti 1-2x/vko tai lähes päivittäin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ristiriitatilanteiden esiintyvyys

Kysymys	Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
3. Miten ja kenen toimesta ristiriidat ratkaistaan?	<ul style="list-style-type: none"> - Usein jäävät ratkaisematta asioiden selän takana puimisen vuoksi. Ei haluta suututtaa ketään/ei haluta että asioihin puututaan. Jos tilanteita ratkaistaan, tapahtuu se yleensä osastonhoitajan kautta/ kanssa. Apulais-osastonhoitajana olen yleensä kuuntelijana. - Esimiehen ja työntekijän keskustelussa, asiasta tehdään muistio - Useimmiten asia tulee esimiehen tietoon (oh/ aoh) ja asiaa ratkotaan yhdessä asianosaisten kanssa. Useimmiten asiasta keskustellaan yhdessä asianomaisen kanssa ja keskustelemalla pyritään mahdollisimman hyvään kompromissiin. Tarvittaessa ennen yhteispalaveria keskustelua työntekijöiden kanssa erikseen. - Henkilöstön ja esimiehen välillä asiat tulee ratkaista. Ulkopuolinen tuki voi olla tarpeen, mikäli asiassa ei päästä eteenpäin. 	<ul style="list-style-type: none"> - usein jäävät ratkaisematta - Esimiehen ja työntekijän keskustelu - Kärjistyneissä tilanteissa koko työyhteisö kuulluksi erillisessä kokouksessa - Asioiden selän takana puiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - usein jäävät ratkaisematta asioiden selän takana puimisen vuoksi tai ratkaistaan osastonhoitajan kautta 	Ristiriitojen ratkaisemisen keinot
4. Mikä ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on haasteellisinta?	<ul style="list-style-type: none"> - Että asianomaiset ymmärtäisivät toisten tuntemukset. - Anteeksipyyttäminen/oman virheen myöntäminen. - Pysyä rauhallisena muiden ollessa kiihtyneitä ja pitää asia asiana eikä henkilökohtaisena. Saada osapuolet näkemään toisenkin kantaan asiaan. - Periksi antamattomuus, provosoituminen - Asiasta ei haluta puhua suoraan henkilön kanssa, jonka kanssa ristiriita on, vaan asia kerrotaan oh:lle/aoh:lle ja samalla varmistetaan, ettei asiasta puhuta asianomaisen kanssa. Tarvitaan avoimuutta enem- 	<ul style="list-style-type: none"> - että asianomaiset ymmärtäisivät toisten tuntemukset ja näkisivät toisenkin kannan asiaan - Asiasta ei haluta puhua suoraan henkilön kanssa, jonka kanssa ristiriita on vaan asia kerrotaan oh:lle/aoh:lle ja samalla varmistetaan ettei asiasta puhuta asianomaisen kanssa. Enemmän avoimuutta. 	Saada asianomaiset ymmärtämään myös toisen näkökanta ja pitää asia työasiana henkilökohtaisuuksien sijaan.	Ristiriitatilanteiden ratkaisemisen haasteet

Kysymys	Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
Jatkoa: Mikä ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa on haasteellisinta?	<p>män.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jos ei saa työntekijän silmiä avautumaan/ ymmärtämään perusteluja → kuinka saa tuettua eteenpäin? - Haasteellisinta on, että asiat pidetään työasioina, ei mennä liikaa henkilökohtaisuuksiin. Esimiehen täytyy pysyä puolueettomana ratkaistessaan tilannetta, haasteellisinta on osata lähestyä ja ratkoa tilanteita jokaiselle sopivalla tavalla. - Työn tekeminen koetaan poikkeuksesta henkilökohtaisesti samoin kun siihen kuuluvat oikeudet ja velvollisuudetkin. Jo totuttua työtapaa ja sen myötä tulleita velvoitteita etuuksia on vaikea muuttaa. 	Asiat työasioina, ei mennä liikaa henkilökohtaisuuksiin		
5. Millaiset valmiudet Sinulla on puuttua ristiriitatilanteisiin?	<ul style="list-style-type: none"> - Nämä tilanteet ovat kaikkien haasteellisimpia esimiestyössä. Joskus on pyydettyä ylihoitajan tukea. - Esimieskoulutuksen kautta saatu teoriatietoa, mutta teoriat eivät yksistään auta. Pitää olla uskallusta ja herkkyyttä puuttua asioihin mahdollisimman nopeasti. - Mielestäni hyvät, uskallan puuttua asioihin. Lisäksi työpaikalla on hyvät toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle. Joskus asia tuntuu itsestä niin pieneltä että katson asianosaisten voivan itse selvittää sen ja kuitenkin he eivät siihen kykene. Joten pakko on ottaa ”härkää sarvista” - Esimiesasemassa hyvin yksin ohjeista huolimatta. Asianomainen voi muuttaa tarinaa toisenlaiseksi keskustelun jälkeen. Haen lisää koulutusta ja tarjotaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuunteleminen, yhdessä henkilön kanssa miettiminen miten tilanteeseen voi vaikuttaa - Tilanteet yksilöllisiä - esimiesasemassa hyvin yksin ohjeista huolimatta - Uskallusta ja herkkyyttä pitää olla, asioihin puuttuminen mahdollisimman nopeasti - työpaikalla hyvät toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle 	<ul style="list-style-type: none"> - esimiesasemassa hyvin yksin ohjeista huolimatta - asioihin puuttuminen mahdollisimman nopeasti - työpaikalla hyvät toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle 	Esimiesten valmiudet ristiriitatilanteisiin puuttumiseen

Kysymys	myös henkilökunnalle. Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
	<ul style="list-style-type: none"> - Keskusteluun voi puuttua jos sattuu paikalle. Kuunteleminen ja yhdessä henkilön kanssa miettiminen miten tilanteeseen voisi vaikuttaa. - Asioita on käyty läpi eri koulutuksissa. Tilanteet yksilöllisiä. Itsensä jatkuvaa kehittämistä; ei saa hermostua, kuuntele. Tasa- arvoisuus pitäisi olla kaikkien kesken ammatista riippumatta. - (Ei vastausta) 			
6. Millaista tietoa ja käytännön työvälineitä koet tarvitsevasi ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi?	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjeet? Kirjallista, ehkä koulutusta. Varhainen puuttuminen on hyvä asia - Puhetaitoja, ymmärrystä mikä aiheuttaa tilanteen (asiat usein kovin pieniä). Tietoa, miten voi henkisesti vahvistaa alaisiaan ettei joka pikkuasiasta riidellä - Konkreettisia esimerkkejä työelämästä, tietoa joka toimii myös käytännössä - Matalan kynnyksen lomake, jonka avulla asian voisi käsitellä heti kun ongelma huomataan (välitön puuttuminen) - Ajatusten vaihtoa/ keskustelua esimiesten kesken. - Selvät ohjeet talon tasolle erilaisista tilanteista - Tilanteet aina jollain tapaa uniikkeja, tällöin ei kehoitettu menettelytapa sovikaan. Oikean keinon etsiminen persoonakohtaiset kysymykset huomioiden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutusta, esimerkkejä - Varhainen puuttuminen hyvä asia. - Matalan kynnyksen lomake. Selvät ohjeet talon tasolle erilaisista tilanteista 	<ul style="list-style-type: none"> - Matalan kynnyksen lomake. - Selvät ohjeet talon tasolle erilaisista tilanteista 	Työvälineet ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen

Kysymys	Vastaukset	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
7. Millaista tukea ja keneltä olet saanut tarvittaessa ristiriitatilanteiden käsittelyssä ja ratkaisemisessa?	<ul style="list-style-type: none"> - Omalta esimieheltä ja ylihoitajalta: varmistusta pykäliden ja lain mukaan toimimisesta. Hän on myös ollut mukana joissakin selvitystilanteissa. - Esimiehläni olen saanut loistavaa tukea, mm. suullisia ja kirjallisia ohjeita, lainopillisia neuvoja, läsnäoloa, tarvittaessa hän tullut mukaan puheeksi ottilanteeseen. - Ylihoitajalta (esimiehläni), hallintoylihoitajalta. Luottamusmiehläni olen apuja pyytännyt, mutta hän on vain työntekijöiden puolella. - Osastonhoitajalta ja muilta työkavereilta - Omalta esimieheltä, työterveydestä → keskustelua ja käytännön vinkkejä, yhdessä asioiden pohtimista - Omalta esimiehläni ja vertaistuelta (vastaavassa virassa olevilta) omasta talosta. Vaikka työskentelemme eri yksiköissä, ongelmat ovat kuitenkin usein samanlaisia. - Apulaisosastonhoitajalta ja hallinnollissa menettelyta-voissa esimiehläni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Omalta esimieheltä ja ylihoitajalta: varmistusta pykäliden ja lain mukaan toimimisesta, suullisia ja kirjallisia ohjeita. käytännön vinkkejä, yhdessä asioiden pohtimista - Vertaistuki! 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehläni varmistusta pykäliden ja lain mukaan toimimisesta, suullisia ja kirjallisia ohjeita. käytännön vinkkejä, yhdessä asioiden pohtimista - Vertaistuki! 	Ristiriitatilanteiden käsittelyssä saatu tuki
8. Millaisena olet kokenut organisaation varhaisen puuttumisen mallin ristiriitatilanteiden käsittelyssä?	<ul style="list-style-type: none"> - On hyvä. - Erittäin hyvä, että on kunnon ohjeet, miten ja milloin toimitaan. Tietää mistä keskustellaan ja mitkä asiat pitää ottaa esille. Tasapuolista kaikille; ketään ei oteta silmätiikuksi. Tilanteet eivät ehdi päästä liian pahaksi, jos toimitaan ohjeen mukaan. Työhyvinvointi säilyy hyvänä. - Kömpelö. 	<ul style="list-style-type: none"> - tasapuolinen kaikille/kömpelö/haastava. Opetellaan käyttämään enemmän - - Henkilökunta kokee vakavana jos tätä käytetään. - Ei tiedossa kyseistä ohjetta, asioihin/ongelmiin ei tällä hetkellä juuri puututa 	<ul style="list-style-type: none"> - asioihin/ongelmiin ei tällä hetkellä juuri puututa - Henkilökunta kokee vakavana ja rangais- tuksena jos nykyistä mal- lia käytetään. 	Kokemukset varhaisen puuttumisen nykyisestä mallista

Kysymys	Vastaukset:	Alaluokka	Yläluokka	Yhteinen nimittäjä
Jatkoa: Millaisena olet kokenut organisaation varhaisen puuttumisen mallin ristiriitatilanteiden käsittelyssä?	<ul style="list-style-type: none">- Henkilökunta kokee vakavana ja rangaistuksena jos tätä käytetään.- Tällä hetkellä ongelmiin ei oikeastaan puututa. Osastonhoitaja voi käsitellä asioita kehityskeskustelun yhteydessä. En ole nähnyt yllä mainittua mallia lainkaan, vaikka olen työskennellyt talossa jo pitkään.- Haastava. Välillä otettu työterveys mukaan.- Varhaisen puuttumisen malli on hyvä; sitä yksikössämme ”opetellaan” käyttämään enemmän ja enemmän. Jos ristiriitatilanne pääsee liian pahaksi, sen aukaiseminen on erittäin vaikeaa. Parempi on kuin uskalletaan tarttua ongelmiin heti, kun ne ilmenevät. Silloin niille vielä saa ainakin jotain tehtyä.- En ole sitä käyttänyt.			

”Se mitä olet, huutaa korviini niin lujaa, etten kuule mitä sanot.”

Ralph Waldo Emerson

Joskus on vaikea löytää sanoja tai oikeaa tapaa puuttua esimerkiksi toisen käyttäytymiseen, jonka kokee loukkaavana tai muulla tavalla häiritsevänä. Tämä kaavake on kehitetty apuvälineeksi henkilöiden keskinäisen keskustelun avaajaksi. Keskustelun lopputuloksena tulisi olla yhteinen näkemys tai tavoite tilanteen toistumisen ehkäisemiseksi ja paremman työilmapiirin tavoittelemiseksi. Kaavake on osa opinnäytetyötäni ja sen perustana ovat Keski-Pohjanmaan keskussairaalan medisiinisen tulosalueen esimiehille toukokuussa 2012 tehdyn kyselyn vastaukset.

Kaavakkeen tarkoitus on, että tapahtuman/tilanteen **molemmat** osapuolet käyvät ensin omat ajatuksensa läpi ja sitten keskustelevat ne yhdessä. Syylistä ei haeta, vaan tavoitteena on, että asioista opittaisiin keskustelemaan asioina ja silloin kun ne ilmenevät. Näin myös työilmapiiri ja -hyvinvointi paranee.

Kaavake on tarkoitettu keskustelun molempien osapuolten täytettäväksi ja läpikäytäväksi yhdessä. Mahdollisten jatkotoimenpiteiden ja tilanteen seurannan vuoksi alkuperäinen kaavake jätetään lähiesimiehelle arkistoitavaksi sen jälkeen, kun olette molempien osapuolien näkemyksen ja sopimuksen jatkosta siihen kirjanneet.

Aika ja paikka: Keskusteluun osallistujat:
Mikä oli tapahtuma/tilanne/käyttäytymispiirre josta haluat keskustella?
Millaisia ajatuksia tapahtuma/tilanne/käytös Sinussa herätti?
Millä tavalla erilaiset roolimme /persoonamme ovat syynä erimielisyyteemme?
Käsitys tapahtuneesta(molempien osapuolten):
Yhdessä sovitut asiat jatkoon (esim. jatkokeskustelut, palaverit):
Jatkotoimenpiteet(sovitut jatkokeskustelut tms), sovitut yhteiset tavoitteet?
Kopiot: asianosaiset ja esimies

Toimintamalli alaisten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi